

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

HR МЕНЕДЖМЕНТ: конспект лекцій

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для студентів,
які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування»*

Київ

КПІ ім. Ігоря Сікорського

2020



HR менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Л.П. Артеменко, М.А.Пічугіна. – Електронні текстові дані (1 файл: 50,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 320 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол №10 від 18.06.2020 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 9 від 25.05.2020 р.)*

Навчальний посібник

HR менеджмент:

Конспект лекцій

для студентів факультету менеджменту та маркетингу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма «Менеджмент і бізнес адміністрування»
освітнього ступеня «бакалавр»

Укладачі: Артеменко Ліна Петрівна, канд. екон. наук, доц.

Пічугіна Марина Анатоліївна, канд. екон. наук, доц.

Відповідальний редактор: Лазоренко Т.В.

Рецензент: Гречко А., В. д-р. екон. наук, доц.

Навчальний посібник дисципліни «HR менеджмент: конспект лекцій» складено відповідно до освітньої програми 07 "Управління та адміністрування" спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування». Навчальна дисципліна належить до циклу професійної підготовки. Статус навчальної дисципліни обов'язкова. Обсяг навчальної дисципліни 5 кредитів ЄКТС. Міждисциплінарні зв'язки: програма упорядкована відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалавра, складена у відповідності до місця та значення дисципліни за структурно - логічною схемою. Якість та успішність її засвоєння залежать від наявності у студентів, що опановують курс, певної бази знань з таких нормативних дисциплін як "Мікроекономіка", "Економіка підприємства", "Менеджмент", "Маркетинг".

ЗМІСТ

Тема 1. Сучасний HRM	4
Тема 2. Рекрутинг персоналу	26
Тема 3. Професійна орієнтація і соціальна адаптація	70
Тема 4. Забезпечення гідних умов праці	101
Тема 5. HR Аналітика та управління ефективністю	148
Тема 6. Сучасні HR-інструменти та технології	212
Тема 7. Діагностика HR бренда роботодавця	253
Тема 8. Управління талантами	285

Тема 1. Сучасний HRM

1. Покоління Z і майбутні навички
2. Організації майбутнього
3. Сучасні тренди + інновації в HR:
 - 3.1. Команди керують командами
 - 3.2. Екосистема трудових ресурсів

Практичні завдання до теми 1

Література до теми 1

Рейтинг:

60 б.= 20 б. лекції + 40 б. практичні

40 б. іспит

Курсова робота: 100 б.

SMART approach





Z покоління

Критичне мислення

Когнітивна гнучкість

Емоційний інтелект

Скрайбінг

Гіг працівник

Краудворкери

Scrum stand-up

1. Покоління Z і майбутні навички

Четверта промислова революція (Промисловість 4.0) вже настала, об'єднавши фізичний та цифровий світи й докорінно змінивши те, як живуть і працюють люди. Робоча сила майбутнього має навчитися орієнтуватися в умовах промислової революції. Бізнес має можливість очолити процес адаптації суспільства до поточних вимог Промисловості 4.0.

- 65% дітей, які сьогодні навчаються у початковій школі, у майбутньому працюватимуть на робочих місцях, яких поки ще не існує
- До 2030 року кожний п'ятий працівник не матиме навіть базової середньої освіти
- 750 мільйонів дорослих людей у всьому світі є неписьменними; дві третини неписьменного населення планети складають жінки
- До 2030 року 2 млрд робочих місць замінять роботи або процеси автоматизації

Новий спосіб мислення для ухвалення рішень

Покоління Z і робота



В роботі найважливіше



Свобода на роботі для покоління Z — це



Працювати віддалено
мінімум 2 рази
на тиждень



Вирішувати,
коли виконувати
завдання



Підлаштовувати
робочий графік
під особисті потреби

75% працівників Z планують розпочати власний бізнес, понад **70%** хочуть, щоб їхня робота підтримувала їхні особисті інтереси, **лише 12%** працівників Z вважають, що інноваційні продукти, які вони створюють, мають належати їхньому роботодавцю.



Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility



in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

Figure 2. What is *really* happening

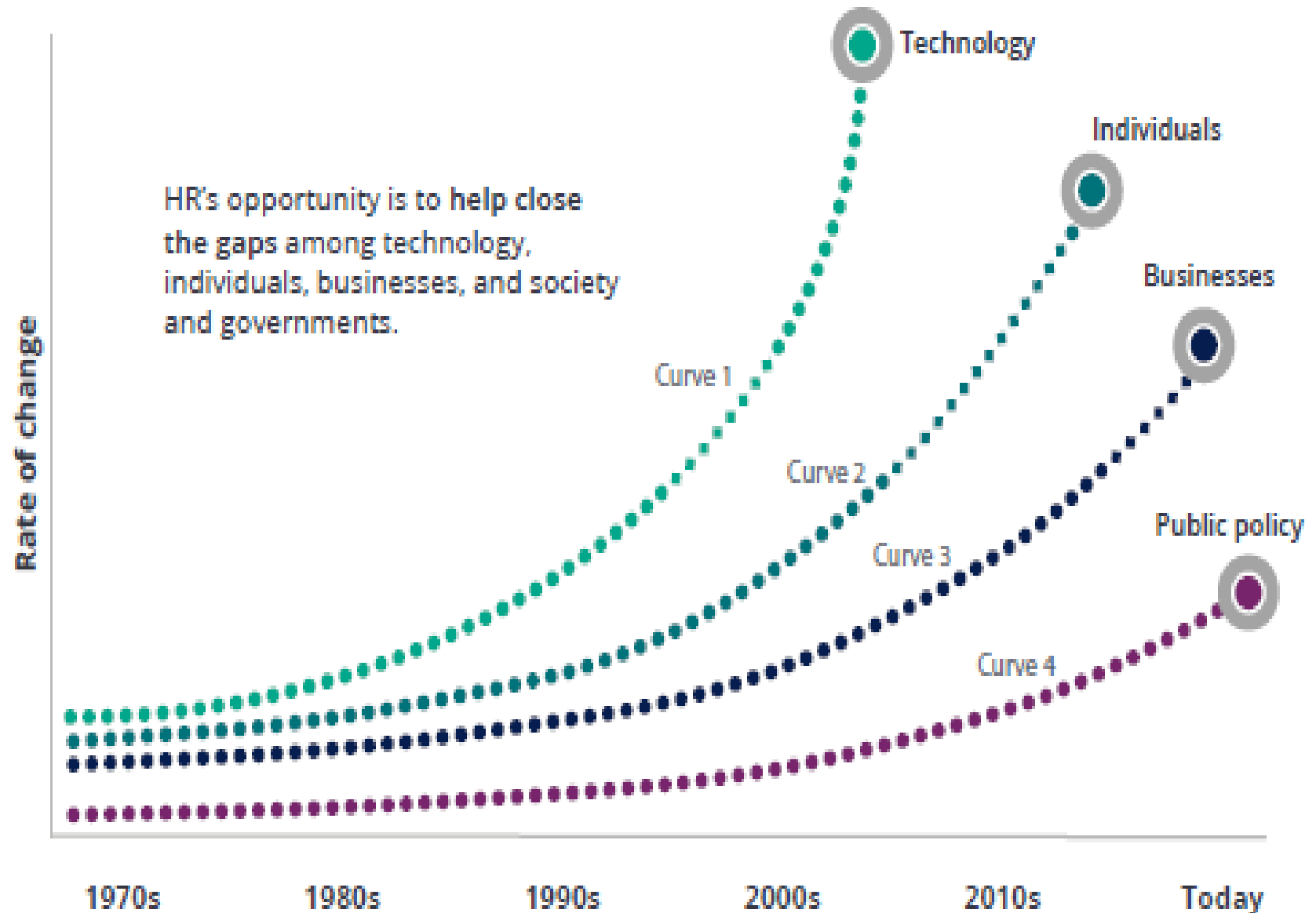


Figure 2. A network of teams

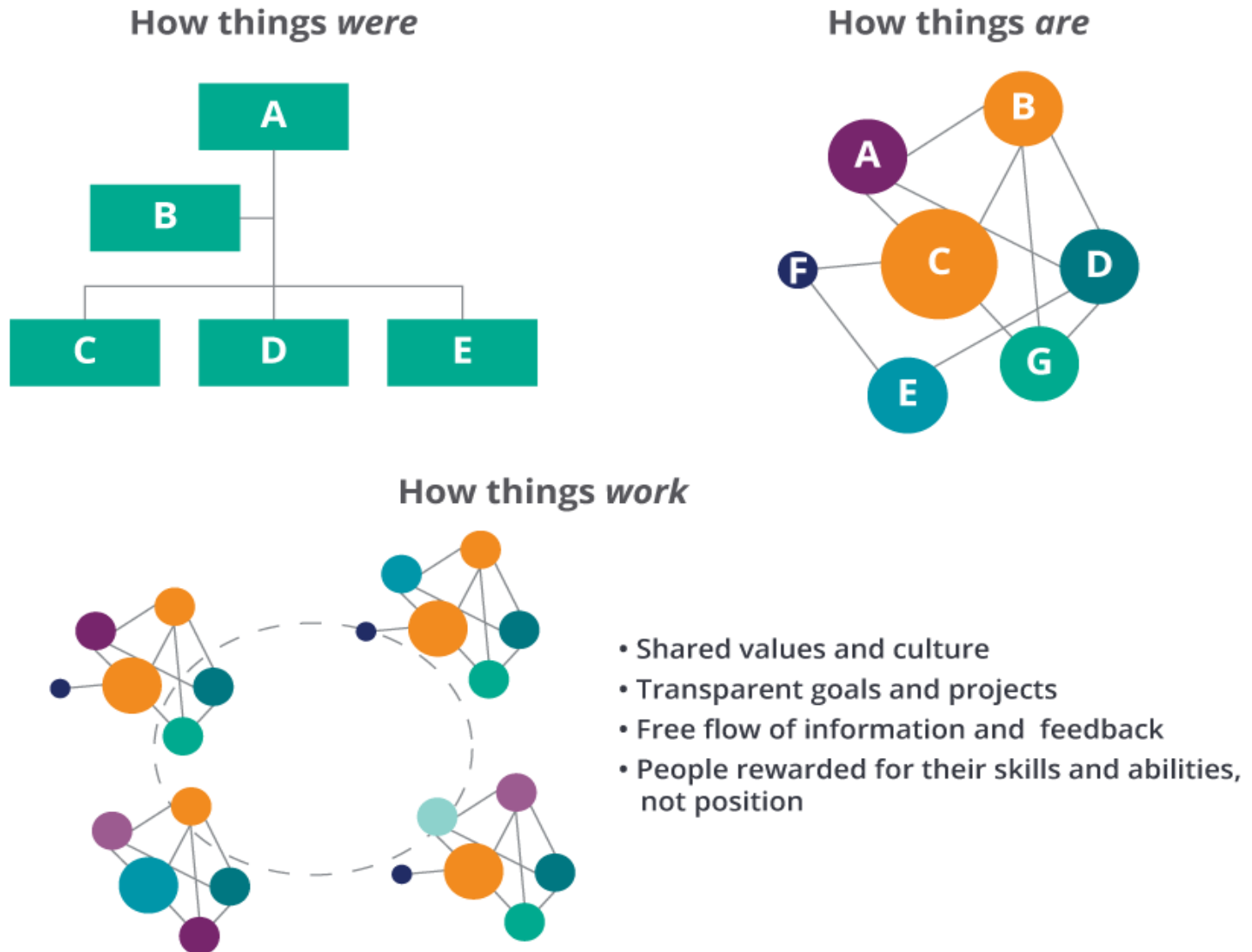
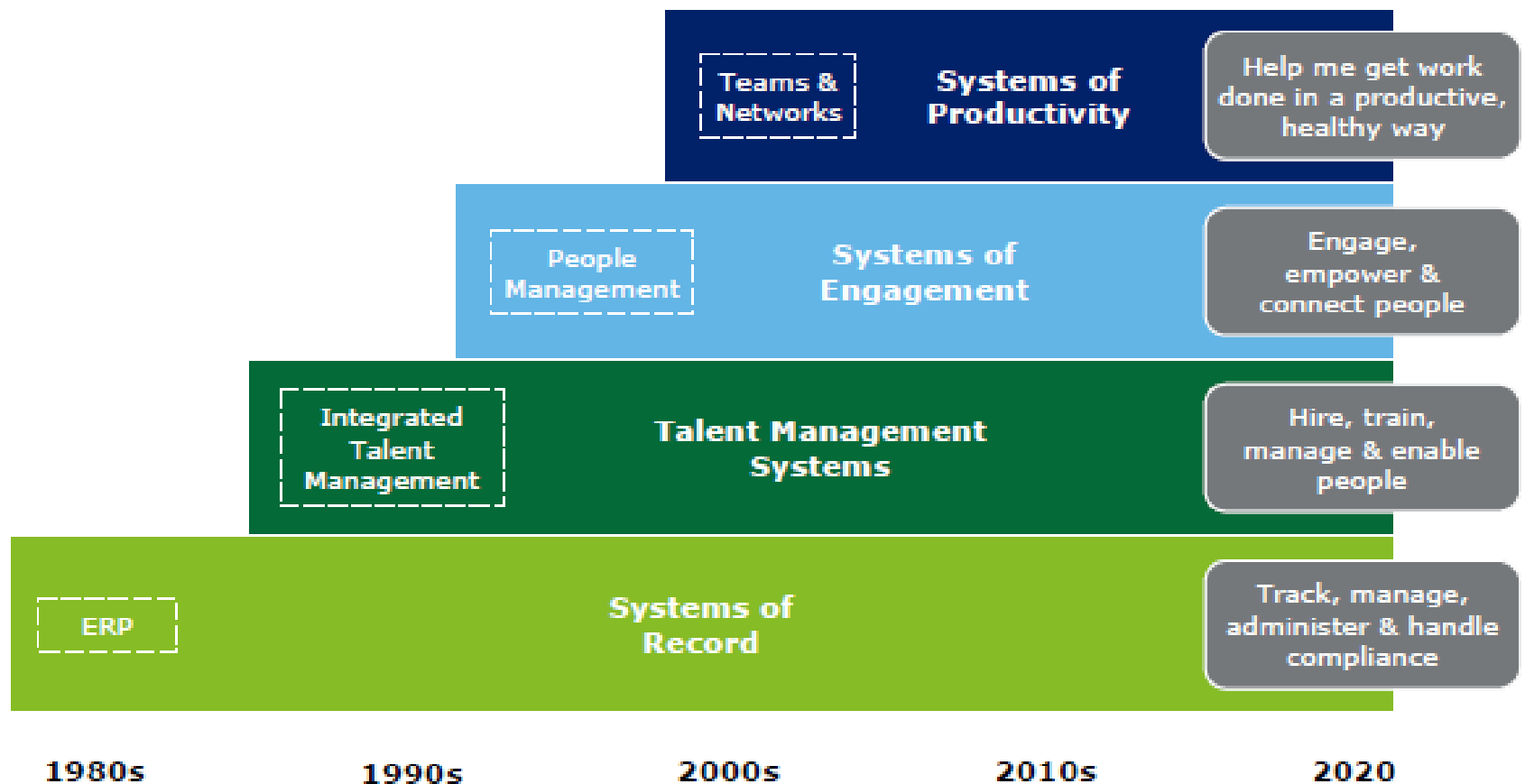


Рис. 3. Організація майбутнього: старі правила порівняно з новими правилами

Старі правила	Нові правила
Організація для ефективності та результативності	Організація для навчання, інновацій та впливу
Компанія побудована як ієрархія, з ієрархічно організованим лідерством та правами прийняття рішень	Компанія побудована як гнучка мережа, яка підсилює гнучке лідерство, співробітництво та розподіл знань
Структура заснована на бізнес-функціях з функціональними лідерами на чолі та глобальними функціональними групами	Структура базується на робочих проектах із командами, які зосереджені на продуктах, сервісі або клієнтах
Просування у службі вгору за рахунок призначень, з великою кількістю рівнів	Просування за рахунок розподілу прав, різного досвіду, мультифункціональне лідерство
Люди «стають лідерами» за рахунок офіційного призначення	Люди «створюють послідовників» за рахунок зростання впливу та авторитетності
Керування за рахунок вказівок	Керування через узгодженість
Культура управляється страхом провалу та врахуванням думок інших	Культура безпеки, добробуту, важливості прийняття на себе ризиків та інноваційності
Базується на правилах	Базується на схемах

Figure 1: How the HR Software Market Has Evolved



Source: Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.

3. Сучасні тренди + інновації в HR

2017 Deloitte Human Capital Trends

How we redesign the organization and its leadership for the future

TREND 1

The organization of the future: Arriving now



TREND 6

Leadership disrupted: Pushing the boundaries



How we design the employee experience for engagement, productivity, and growth

TREND 4

The employee experience: Culture, engagement, and beyond



How we leverage digital technology to design and improve work, the workplace, and the workforce

TREND 7

Digital HR: Platforms, people, and work



TREND 10

The future of work: The augmented workforce



How we build a new management system to empower and engage the teams

TREND 5

Performance management: Play a winning hand



TREND 9

Diversity and inclusion: The reality gap



How we build a culture of continuous learning, adaptability, growth, and personal development

TREND 2

Careers and learning: Real time, all the time



How we leverage data, cognitive technologies, and AI to improve the organization and its teams

TREND 3

Talent acquisition: Enter the cognitive recruiter



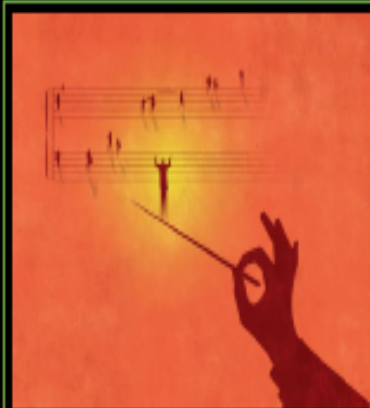
TREND 8

People analytics: Recalculating the route



Єдність менеджменту як мистецтво самоуправління

Тренд №1



Командами керують команди
Одним із основних трендів дослідження є позиціонування команди лідерів організації як великого симфонічного оркестру: власний музичний ритм – стратегія компанії; різноманіття інструментів – бізнес-функцій; перші скрипки – функціональні лідери; вправний диригент – керівник компанії.

88% респондентів з України вважають даний тренд важливим

43% учасників опитування повідомляють, що їх компанії готові слідувати даній тенденції

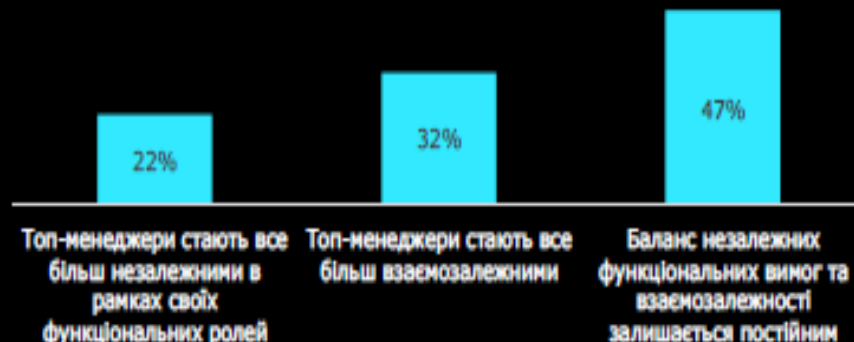
42% респондентів вважають, що топ-менеджери самостійно керують своїми функціями та співпрацюють лише при потребі поділитися ідеями або усунути проблеми

27% вважають, що топ-менеджери регулярно співпрацюють над довгостроковими проектами

При цьому **20%** учасників опитування повідомляють, що топ-менеджери лише іноді працюють у партнерстві над спільними ініціативами

12% респондентів говорять про те, що топ-менеджери самостійно керують своїми функціями, маючи мало крос-функціональної взаємодії

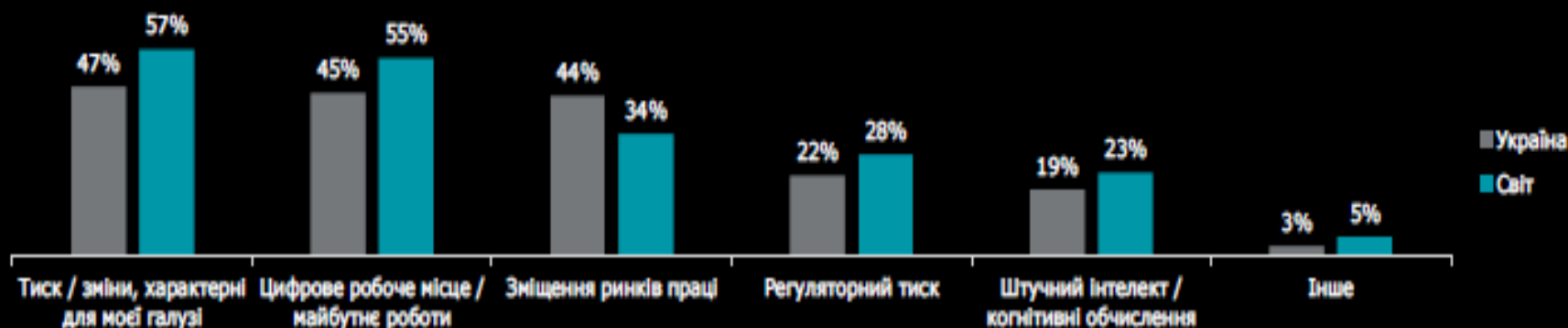
Як C-Suite лідери працюють разом



Єдність менеджменту як мистецтво самоуправління

Тренд №1

Рушійні фактори бізнес-трансформації в компаніях



Частота співпраці топ-менеджерів один з одним за основними ініціативами



- Для ефективного функціонування нової екосистеми трудових ресурсів організаціям необхідно зрозуміти, як саме приваблювати й залучати працівників усіх типів.

Рис. 1. Діапазон типів працівників

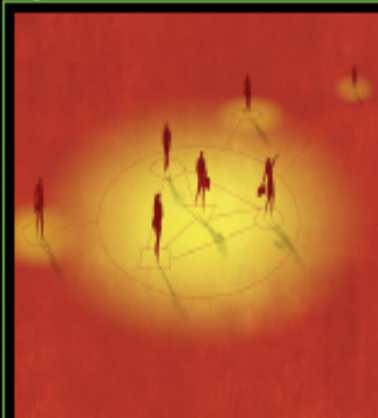


Джерело: аналітика «Делойт» (Deloitte Insights | deloitte.com/insights)

диверсифікований портфель працівників, мережі талантів, гіг-працівників і постачальників послуг, що пропонує роботодавцям гнучкість, можливості та потенціал для вивчення інших економічних моделей пошуку та залучення.

Екосистема трудових ресурсів

Тренд №2



Управління ресурсами виходить за рамки корпорації
Роботодавці очікують, що протягом наступних кількох років залежність від контрактних, позаштатних і гіг-працівників стрімко зросте. Різноманіття ринку праці потребує від HR-лідерів та лідерів бізнесу активної співпраці при розробці інтегрованих стратегій та програм в управлінні працівниками різних категорій та оптимізації екосистеми персоналу в цілому.

78% респондентів з України вважають даний тренд важливим

43% учасників опитування повідомляють, що їх компанії готові слідувати даній тенденції

47% респондентів вказують, що основна частина їхніх працівників - традиційні працівники

30% говорять про використання різноманітних категорій працівників за певних підстав, без відповідної політики, чи процесу

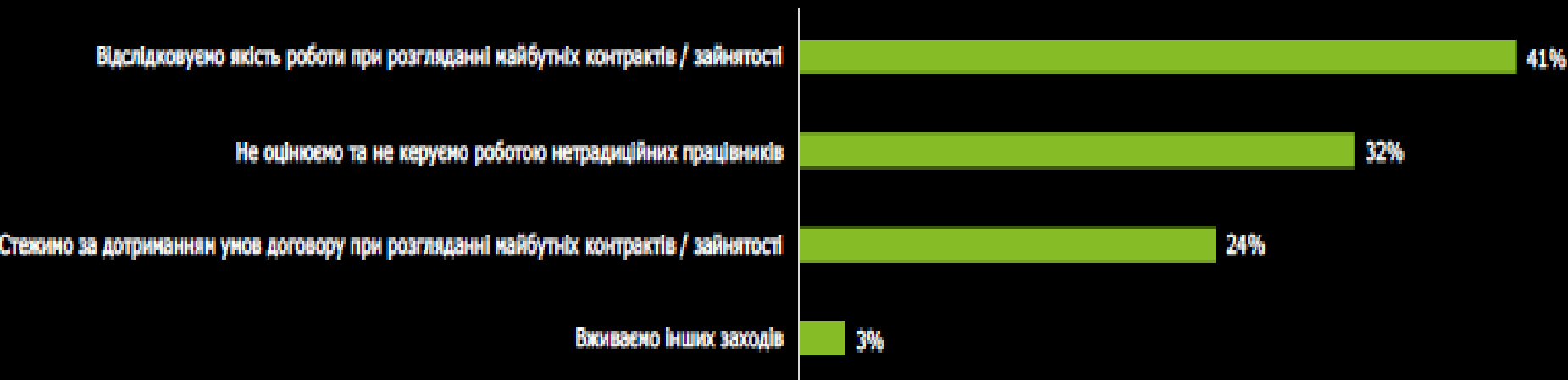
При цьому **12%** учасників свідчать, що у компанії створено відповідні політики працевлаштування працівників різних категорій, але немає чіткої стратегії їх використання

Та лише **10%** респондентів говорять про те, що у їх компаніях є визначена стратегія та розроблена політика працевлаштування персоналу різних категорій

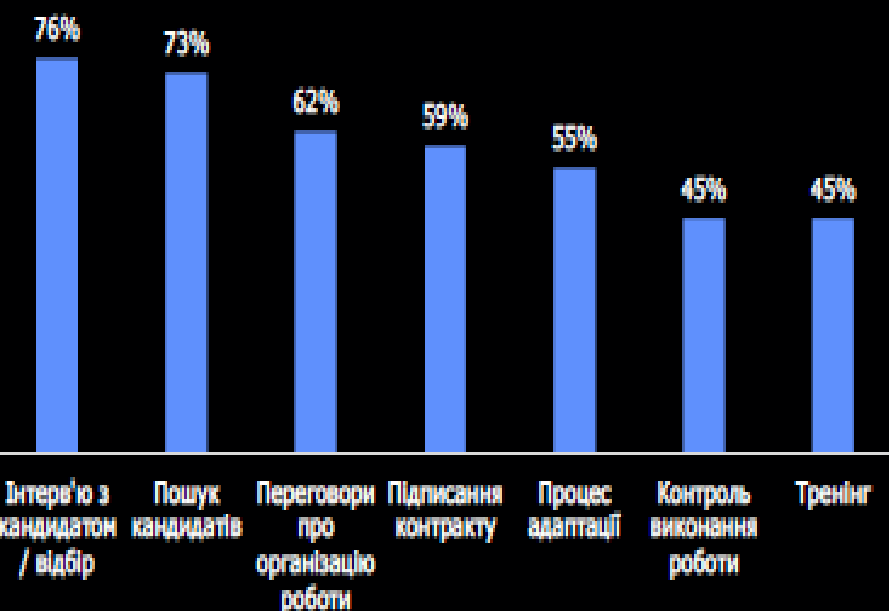
Ризики, яким піддаються компанії в управлінні змішаними категоріями працівників



Яким чином здійснюється управління продуктивністю працівників різних категорій



Ролі, які підтримуються HR-департаментом в процесі залучення, найму та управління працівниками різних категорій



Характеристика використання в компанії працівників різних категорій



Інновації 2018 на ринку HR

1. Перехід від автоматизації до продуктивності
2. Удосконалення систем управління персоналом (програмне забезпечення для управління командою)
3. Безперервне управління ефективністю можливо (cloud HRM)
4. Зворотній зв'язок, залученість і HR аналітика (відкриті відзиви, оцінки і бенчмаркінг роботодавців)
5. Переосмислення корпоративного навчання (experience platforms, AI)
6. Ринок рекрутменту обростає інноваціями (чатботи, відеооцінка, пошук талантів)
7. Ринок well-being-програм переживає вибухове зростання (*новий фокус на работоспособность від «здоровя» на «скорочення випадків вигорання на роботі»*))
8. Нові методи аналізу даних співробітників вдосконалюються
9. «Розумні» інструменти самообслуговування
10. Інновації народжуються в HR

Берсин Дж. HR-тренды 2018: 10 инноваций, которые в корне изменят отношения на рынке труда 17 вересня 2018
<https://hh.ru/article/505209>

Компетенції HR-менеджера: як втілити тренди

- SMM
- Аналітика
- Модерація / робота з групою
- Скрайбінг
- Дизайн-мислення
- Швидкість
- Емоційний інтелект і зворотній зв'язок
- Вміння писати
- Гуманізм та методики КСВ
- завдання-мінімум – витримати конкуренцію знайти спільну мову з **HR-чатботом**😊))

Forbes 2018: Global 2000: World's Best Employers

- #1 Alphabet
- #2 Microsoft
- #3 Apple
- #4 Walt Disney
- #5 Amazon.com
- #10 BMW Group


Alphabet



The
WALT DISNEY
Company



ТОП-20 КРАЩИХ РОБОТОДАВЦІВ 2018

	1+1 Медіа		Креді Агріколь Банк
	Агротек		Майкрософт Україна
	Альфа-Банк		МакДональдз Україна
	Winner		Нова Пошта
	WOG		OLX
	Vodafone Україна		ПриватБанк
	EY		Райффайзен Банк Аваль
	Київстар		Samsung Україна
	Coca-Cola		TK СТБ
	COMFY		Фармак

На зміну класичному інструментарію – *Performance management, тренінги, єдині системи мотивації, succession planning* зараз приходять диференційовані, Agile (гнучкі) інструменти - *Scrum stand-up, індивідуальність та diversity* визначається як цінність нової культури, замість тренінгів з'являється *peer-to-peer* навчання.

H2H (human-to-human)

Висновки успішних роботодавців

- Керівники найвищої ланки провідних компаній розуміють, що робота, **співпраця та взаємодія у межах команди** набуває сьогодні важливого значення, і вони реорганізують робочі процеси відповідно до такої моделі.
- Принципи **«симфонічності» топ-менеджменту та керування команд командами** пропонують найефективніший спосіб вирішення складних проблем, що постають перед організаціями сьогодні.
- Поширення **нових моделей працевлаштування** приводить до переосмислення відносин між роботодавцями та працівниками.
- HR-фахівці та керівники компаній повинні активно сприяти формуванню **нових альянсів керівників**, особливо між функціями HR і закупівель, задля розробки інтегрованих стратегій та програм з управління людським капіталом, які можуть допомогти організаціям скористатися численними можливостями, що існують на ринку сьогодні.

Практичні завдання до теми 1

1. Когнітивна гнучкість, креативність, критичне мислення, емоційний інтелект, мультизадачність
2. Секрети найкращих роботодавців рейтинг Forbes і hh (топ-10)

Література до теми 1:

1. The Future of Jobs Report 2018 <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>
2. 2018 Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0 <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html#2018-global-impact>
3. Josh Bersin HR Technology Disruptions for 2018 Productivity, Design, and Intelligence Reign www.deloitte.com/insights
4. Global Human Capital Trends 2017. Url: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2017-3.pdf
5. Джош Берсин HR-тренды 2018: 10 инноваций, которые в корне изменят отношения на рынке труда 17 вересня 2018 <https://hh.ru/article/505209>
6. Josh Bersin The New Disrupted World of Work: Seven Practices For High-Impact HR October 9, 2017 <https://joshbersin.com/2017/10/the-new-disrupted-world-of-work-seven-practices-for-high-impact-hr/>
7. Дрожжина Ю. Барометр ринку праці України: підсумки року та головні тенденції 2018 року <http://www.hh.ua>
8. Компетенції HR-менеджера: як втілити тренди 20 серпня 2018 <https://grc.ua/article/23048>
9. Рейтинг роботодавців України 2018: результати дослідження HeadHunter Україна Січень 30, 2019 <https://politinfo.com.ua/raznoe/21182-rejtyng-robotodavtsiv-ukrayiny-2018-rezultaty-doslidzhennya-headhunter-ukrayina.html>



Тема 2. Рекрутинг персоналу



ЗМІСТ:

1. Рекрутинг і executive search

2. Правильні рішення роботодавців і кандидатів

https://www.youtube.com/watch?v=vzM_1NO2xio

3. Digital і SMM інструменти в наборі персоналу

<https://www.youtube.com/watch?v=zJ9fQz0IHrY>

**4. Залучення талантів, ейджизм і когнітивний
рекрутинг**

Стрес інтерв'ю Heineken

Практичні завдання до теми 2

Література до теми 2



executive search

Soft skills

Hard skills

KPI

Воронка рекрутингу

Ейджизм

Star модель

Когнітивний рекрутинг

1. Рекрутинг і executive search





INBOUND RECRUITING



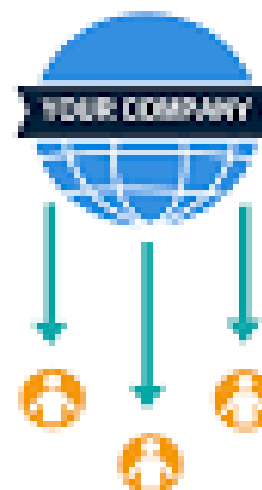
VS.

OUTBOUND RECRUITING

Candidates come to you



You search for candidates



Рекрутинг

Привлечение

(проводится предварительный анализ вакансии и ЦА, сравнение с конкурентами, формирование EVP, выбор каналов привлечения и правильного сообщения к аудитории)

Отбор

(скрин резюме, проведение интервью: функциональных, хронологических, по компетенциям, микс различных техник)

Executive Search

1

Анализ рынка

(проводится анализ рынка, на котором работает нужный нам сотрудник, формируется target list компаний, которые мы будем изучать)

2

Составление long-list кандидатов

(поиск всех сотрудников с нужными и подходящими функциями и возможными точками контакта для презентации предложения потенциальному кандидату)

Оффер

(формирование привлекательного предложения для финального кандидата)

3

Составление short-list

(установление контакта со всеми кандидатами, изучение их мотивации, переход в новую компанию, отсеивание неподходящих и получение полной картины по рынку)

Преимущество технологии: в результате анализа мы получим информацию об уровне компетентности специалистов, знаниях и часто системах мотивации отрасли. Это поможет выстроить самую подходящую систему в своей компании с учетом лучших и худших практик конкурентов

Сопровождение до выхода на работу и адаптация в первые месяцы работы

4

Отбор

(интервью с лучшими в списке канди

5

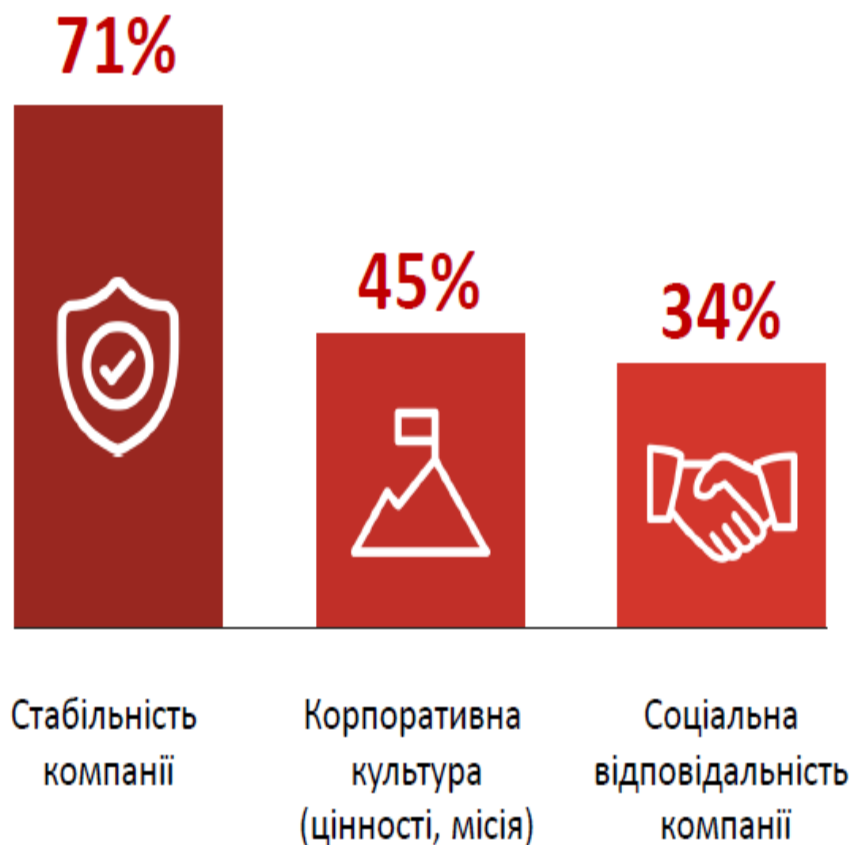
Оффер – один из самых сложных этапов, потому что включает много рисков: от недостаточного бюджета до отсутствия возможностей для развития кандидата, и невозможности его удержать от нового хантинга. Оффер учитывает мотивацию и потребности финалиста.

6

Сопровождение кандидата до выхода на работу и решение всех возникающих проблем в процессе адаптации

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ РОБОТОДАВЦІВ

ЩО ДЛЯ ВАС Є ПРІОРИТЕТНИМ ПРИ
ВИБОРІ КОМПАНІЇ-РОБОТОДАВЦЯ?



Розташування офісу

24%

Іноземні інвестиції/міжнародний капітал

24%

Відгуки про компанію у відкритих джерелах

23%

Галузь бізнесу

20%

Популярність бренду

17%

Рекомендації знайомих

15%

Місце в бізнес-рейтингах

7%

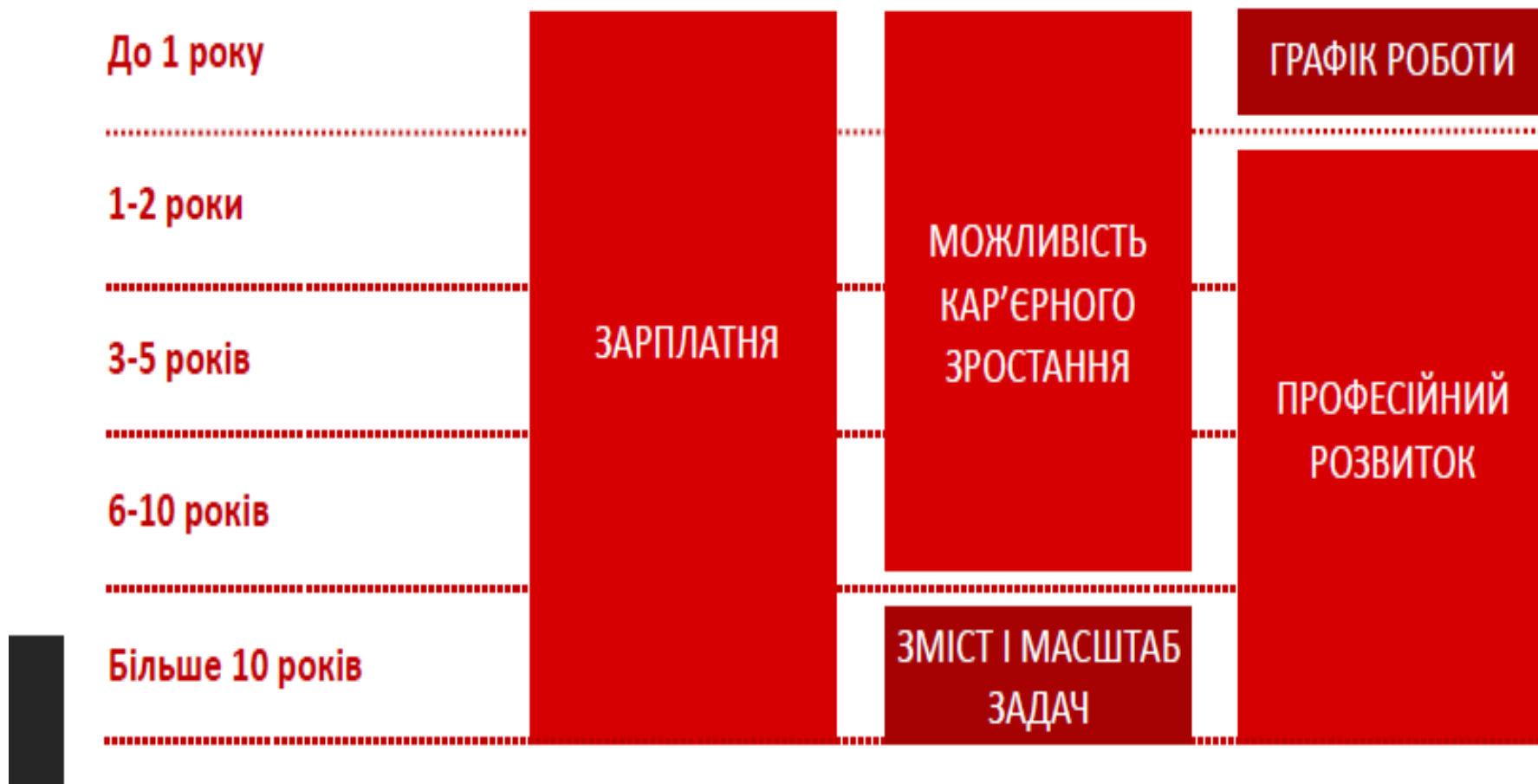
Інше

4%

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ПРОПОЗИЦІЇ ПРО РОБОТУ



КРИТЕРІЇ ВИБОРУ РОБОТИ



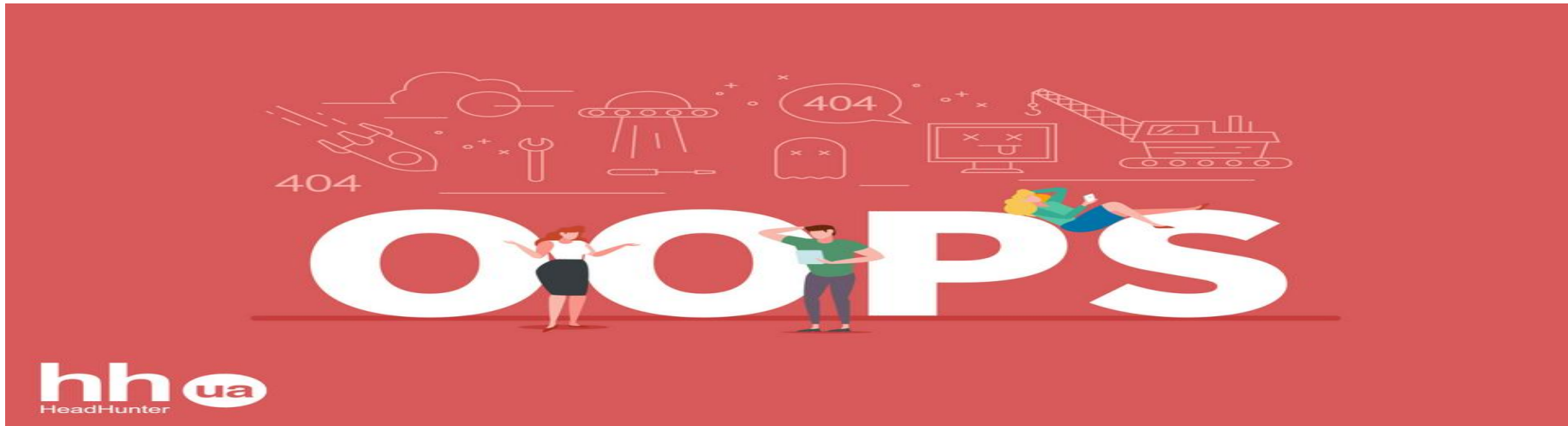
2. Правильні рішення роботодавців і кандидатів

~~Пастка помилкового найму~~

Для роботодавців важливо:

- **Правильний опис вакансії.** Максимально докладно опишіть завдання і вимоги до ролі, чому людина зможе навчитися і які у неї перспективи.
- **Аналізувати невдалі найми.** Розуміння причин невдалих наймів дозволить вам усунути цю помилку на всіх етапах відбору.
- **Проаналізувати причини звільнень** (вихідне інтерв'ю, основні демотиватори, як низька оплата (49%) і відсутність можливості професійно розвиватися (40%). 1/3 змінювали роботу, тому щоб щось змінити у житті; 1/3— через некомфортну атмосферу в колективі.
- **Оцінити релевантність відгуку і коригувати вимоги або умови роботи.** Гарне правило: при кожному новому пошуку робити рев'ю вакансії разом з керівником. Адже змінюється продукт, бізнес-процес, ринок. І вакансія не може бути точно такою, як рік тому.
- **Визначити цілі посади і критерії досягнення мети.** Ви отримаєте чіткі маркери, якщо щось піде не так. А співробітник буде спокійніше себе почувати й якісніше працювати, чітко розуміючи, чого від нього чекають.

Помилки менеджерів при наймі співробітників у команду:



- ➤ Невідповідність ролі
- ➤ Розбіжність цінностей
- ➤ Невідповідність кваліфікації
- ➤ Неготовність команди або керівника до змін

Помилки у процесі найму: на що варто звернути увагу <https://grc.ua/article/23027>

«Скелет» вакансії

- Назва вакансії
- Інформація про компанію
- Причина появи
- Завдання
- Вимоги
- Умови роботи
- Заклик до дії
- Візуальна складова



Помилка vs Гарна ідея

- назвати вакансію так, як вона записана у вашому штатному розписі
- дублювати офіційний прес-реліз для клієнтів з сайту
- взагалі не писати нічого — хай ідуть і дивляться на сайт
- використовувати загальні фрази, не підтверджені фактами
- не писати, чому з'явилася вакансія
- приховувати причину звільнення працівника
- копіювати з заявки на підбір чи минулої вакансії
- вказати всього 2-3 критерії (освіта, набір особистісних якостей)
- або захопитися й описати «ідеального кандидата» і 100 пунктів
- знеособлений набір фраз про тип зайнятості, зарплату за домовленістю і хороший колектив

Помилка vs Гарна ідея

- ✓ опублікувати звичну для ринку назву
- ✓ максимально чесно розповісти, **чому** ви почали пошук
- ✓ крім завдань, вкажіть **цілі і KPI**
- ✓ список **мінімальних і достатніх вимог до ролі**
- ✓ пророблений список **умов і цінностей**, які важливі для тих, хто вже працює у вас.

Приклади

- Ми — піонери ринку, вивели продукт А і В у такому-то році, переможці таких-то конкурсів
- Нас уже більше 500 осіб
- Минулого року ми зайняли ... сходинку у рейтингу
- Наша команда маркетингу розширюється, і нам потрібен ще один трафік-менеджер
- Дуже довго функцією тестування у нас займалися розробники, але цей день настав. Ми відкриваємо Відділ QA
- Наш прекрасний фінансовий директор вирішив зайнятися своєю справою. Ми раді, що надихаємо наших співробітників на подальший розвиток. Тому оголошуємо вакансію CFO відкритою!
- В рамках кожного відділу зібрати операційний дашборд в Excel і налаштувати процес ухвалення рішень на його базі
- Аналіз ефективності і проектування лендинг-сторінки, збільшення конверсії з ... до ...
- Навчання: раз на рік ви самі вибираєте курси в межах певної суми (означте її), які ми оплатимо
- Дистанційна робота: нам не важливо, де ви працюєте, якщо завдання робляться у термін і ви на зв'язку під час командної роботи (з 10 по 19)
- Ми хочемо, щоб ви добре відпочивали, тому в п'ятницю працюємо до 17.00 і ніколи не беремо роботу додому
- **«Чекаємо ваше резюме!»**
- **«Відповісти на вакансію можна тут»**

Поради складання резюме



- Фото і контакти — ділові
- Звіряйте зарплату з ринком
- Досвід роботи (деталі)
- Освіта (релевантно)
- Ключові навички (specific)
- Про мене (unique)
- Як писати (слова-маркери для пошуку)
- Супровідний лист(я, працювала, чому мене)

2 **ЗОЛОТИХ** ?? НА СПІВБЕСІДІ

1. Який він Ваш ідеальний кандидат?
2. Які результати або KPI я маю показати після випробувального терміну?



До чого потрібно підготуватися:



1. Що ви дуже добре робите в своїй роботі і що не виходить (не подобається)? (Мотивація діяльності)
2. Чому наша компанія може бути цікава для вас? (Мотивація компанія)
3. Що б ви робили, якби гроші взагалі скасували? (Мотивація діяльності)
4. Якби у вас була своя компанія, які б цінності у неї були? (Цінності)
5. Опишіть свій перший робочий день (розуміння очікувань від позиції)
6. Чому ви робите свою роботу? (Мотивація діяльності)
7. Якби вам давали характеристику колеги, які б 3 сильних якості і 3 напрямки для розвитку вони назвали? (Особистісні компетенції)
8. Як ви вирішуєте конфліктні ситуації на роботі? (Цінності, особистісні компетенції)
9. Коли ми попросимо рекомендацію у вашого попереднього керівника, що він скаже, на ваш погляд? (Особистісні компетенції)
10. Для якої роботи вас найняли? (Розуміння місії ролі)
11. Опишіть ідеальну картину свого професійного життя через рік (3-5 років) (мотивація діяльності)

Модель STAR на інтерв'ю:

S (situation) - ситуація. Яка була ситуація? У чому вона полягала? Які були її особливості?

T (target) - мета. Яка була ваша мета? Чого ви хотіли добитися / досягти?

A (action) - дія. Які були ваші дії? Як ви вчинили?

R (result) - результат. Чого ви досягли? Як змінилася ситуація? Що сталося в результаті?



Кейс № 1. «Мені дали контакти великого потенційного клієнта, який з нами не співпрацює. Я домовився про зустріч. У призначений день взяв з собою роздруковані презентаційні матеріали, візитки і відправився до потенційного клієнта. Мета зустрічі була поставлена керівником - продати наш продукт. Під час зустрічі я презентував наш продукт, обговорив умови співпраці і позначив програми лояльності для вже існуючих клієнтів. В результаті презентації потенційний клієнт сказав, що йому потрібно подумати про запропоновані умови співпраці. Однак на даному етапі він був не готовий укласти договір ».

- **Кейс № 2.** «З компанією» Х »ми співпрацюємо вже рік. Зазвичай у нас проводиться регулярна аналітика потенційних клієнтів. Так в наше поле зору і потрапила велика корпорація «Х», яка не була нашим клієнтом. Керівник поставив завдання укласти договір про співпрацю з компанією «Х», і я почав збирати інформацію про потенційного клієнта. З'ясував, що мої колеги вже намагалися раніше домовитися про зустріч з керівництвом компанії «Х». У свою чергу, компанія «Х» досить давно працює з нашими конкурентами на умовах відстрочення платежу. У мене вийшло домовитися про зустріч з потенційним клієнтом. Метою зустрічі було вибудувати комунікацію з особами, що приймають рішення про співпрацю. Під час цієї зустрічі ми багато спілкувалися з клієнтом. Це був діалог, а не просто презентація нашої компанії та послуг. Мені було важливо з'ясувати, що для них цінно в роботі з поточним постачальником, чого не вистачає в цій співпраці. Під час зустрічі я отримав велику кількість інформації, на підставі якої ми сформуливали унікальне в своєму роді комерційну пропозицію для компанії «Х». Після другої зустрічі компанія «Х» прийняла рішення про початок співпраці з нами ».

Як кандидату обрати компанію?

- **Провести аналіз потенційної вакансії.** Запитайте себе: чому я можу навчитися, працюючи в цій компанії? Якщо запропоновані завдання як дві краплі води схожі на ваш попередній досвід, варто десять разів подумати, чи потрібна вам така робота. Чи не занудьгуєте ви вже в перший тиждень?
- **Проаналізувати нову роль.** Якщо так сталося, що вам пропонують очолити команду з 10 осіб, а до цього ви керували стажистом на неповний робочий день, або, навпаки, пропонують роль експерта, незважаючи на ваш значний управлінський досвід, запитайте себе: з якої причини вам подобається цей оффер? Чи дозволить ця роль спиратися на ваші сильні сторони або це вихід в зону тотального дискомфорту?
- **Зібрати відгуки та рекомендації.** Проведіть своє дослідження про компанію. Подивіться відгуки клієнтів і співробітників, поспілкуйтеся зі знайомими рекрутерами, подивіться, які вакансії публікувалися останнім часом. Як отримана інформація співвідноситься з тим, що ви почули на інтерв'ю?

Помилки у процесі найму: на що варто звернути увагу 15 авгу́ста 2018 <https://grc.ua/article/23027>



Як вибрати одну роботу з кількох пропозицій

- 1. Добрий перевірений метод «+» і «-»** (незручна парковка, відсутність кавового автомата у холі, вікно в стелі?)
- 2. Фінансова складова** (не тільки зарплата, у компанії Х на старті вона вища, зате в компанії У передбачено щоквартальні бонуси і щорічну індексацію зарплати)
- 3. Кар'єрні перспективи** (Якщо в компанії Х вам обіцяють підвищення через рік, а в компанії У одразу дають зрозуміти, що начальником вам не стати ніколи?)
- 4. Будьте чесні із собою** (навіщо вам потрібна ця робота, чого ви чекаєте від нового проекту, яким бачите своє життя після?)
- 5. Довіртеся інтуїції.**



Ознаки вакансій «пірамід»

1. Неконкретна назва посади.
2. Не названо компанію, яка шукає «співробітників». Замість назви може фігурувати «солідна компанія», «фірма, що працює на ринку України 20 років», «10 років успішної роботи». Все це додає ваги і «солідності».
3. У тексті є слова «неповна зайнятість», «гнучкий графік», «робота в зручний час», проте немає ні конкретного часу, ні слова «позмінно».
4. Вакансія не вимагає ні навичок, ні досвіду. Найчастіше так і зазначається – «досвід не потрібен».
5. Посадові обов'язки розмиті: «робота з клієнтами», «підписання договорів».
6. Привабливі, однак не конкретні формулювання: «навчання», «кар'єрне зростання», «зарплата, що постійно зростає».
7. Невідповідність посади стандартним посадовим обов'язкам, наприклад, потрібен менеджер з продажу, а в обов'язках – підбір персоналу (цим зазвичай займається менеджер з персоналу).
8. Завищена зарплата, а також приписка «від...», наприклад, менеджер з продажу, зарплата від 15 000 гривень, або формулювання «ставка + відсоток від продажів».
9. Мобільний телефон. Його дають, як правило, тільки ті, у кого немає ні офісу, ні представництва.
10. Незвичайні примітки, наприклад, «телефонувати тільки після 19.00» (у звичайний «офісний» час «менеджер з продажу», швидше за все, працює в офісі); «резюме не розглядаємо, зв'язок тільки по телефону».
11. Розмиті відповіді на запитання по телефону. Так, на конкретне запитання: «Чим займається компанія?» можна отримати відповіді, що нічого не означають: у нас багато різних напрямків; ми надаємо інформаційні/косметологічні/оздоровлювальні послуги.

3. Digital і SMM інструменти в наборі персоналу

ТРИ ПРАВИЛА РЕКРУТЕРА МАЙБУТНЬОГО

Використовує різні джерела інформації



Резюме

+



Соціальні мережі

Знає, що він – обличчя компанії



Презентує цінності компанії

+

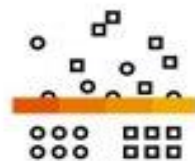


Застосовує digital-технології

Любить технології всім серцем



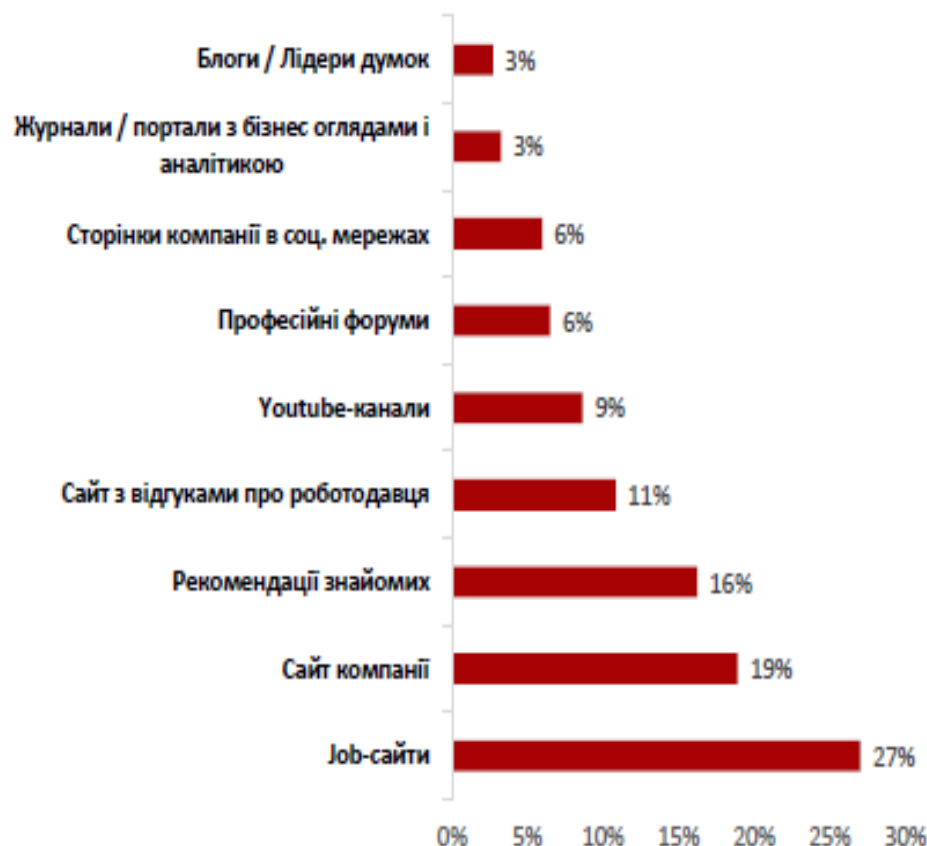
+



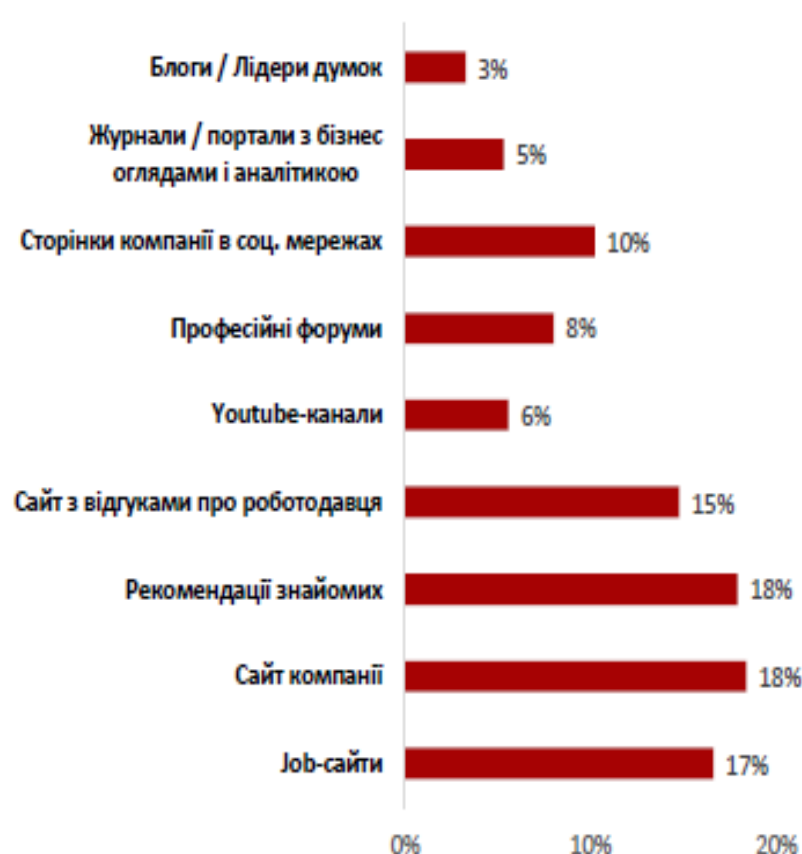
Щодня використовує цифрові рішення та штучний інтелект

ДЖЕРЕЛА ПОШУКУ ІНФОРМАЦІЇ ПРО РОБОТОДАВЦІВ

Студенти / молоді спеціалісти
(з досвідом до 2 років)



Кандидати з досвідом роботи
(від 3 років та більше)



Профіль кандидата



- **Soft skills** – особистісні компетенції, таланти, схильності, спосіб мислення, внутрішні цінності і мотиви (засновані на цінностях компанії).
- **Hard skills** – кваліфікаційні вимоги, завдання та KPIs посади, продукти.
- **Мотивація (драйвери) + Цінності (орієнтири) =
Внутрішній профіль кандидата
??**
- **Цінності компанії + Корпоративна культура =
Профіль компанії**

Профіль у соц. мережах, щоб отримати роботу

- Використовуйте справжню фотографію, а також прізвище та ім'я.
- Скажіть «ні» неадекватним фотографіям.
- Зверніть увагу на манеру спілкування.
- Перегляньте групи і спільноти, в яких перебуваєте.
- **Не варто говорити зайвого.** За вашими статусами рекрутер може з'ясувати ваші інтереси, спосіб життя, ставлення до роботи, тому краще утриматися від обурень з приводу попереднього місця, і тим більше не розголошувати всі його таємниці. Роботодавець може зробити висновок, що так само ви «видасте на-гора» всю інформацію про нього. До речі, в 2011 році одразу кілька співробітників компанії Volvo були звільнені після того, як один з них написав у Facebook: «Ось і пройшов ще один робочий день у цьому дурдомі», а інші співробітники «лайкнули» і підтримали його в коментарях.
- **89% компаній використовували соціальні медіа для найму персоналу в 2016 році;**
- **Одному з трьох кандидатів було відмовлено,** тому що в соцмережах було знайдено щось негативне про нього;
- **14.4 млн.** людей знайшли поточне місце роботи завдяки SM;
- **86%** роботодавців відзначають, що кандидати повинні зробити свої профайли більш дружніми для рекрутерів;
- **50%** компаній моніторять інформацію про потенційного кандидата

на Facebook. Як соцмережі можуть допомогти або зашкодити працевлаштуванню14 Березня 2018

<https://volynonline.com/yak-sotsmerezhi-mozhut-dopomogti-abo-zashkoditi-pratsevlashtuvannyu/>



SOCIAL RECRUITING UNIVERSE



AI проти HR рекрутерів

- | | |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. Швидкість обробки даних | 2. Якість обробки даних |
| 3. Соціальні зв'язки | 4. Персональний підхід |
| 5. Емоційний інтелект. | 6. Креативність |
| 7. Об'єктивність | |



- AI - пошук і модерація резюме, автоматизація організації зустрічей з кандидатами.
- VR - застосуємо в навчанні, для виробничих компаній з дорогим обладнанням, відпрацьовує типові навички роботи співробітників без ризику збитку для техніки.
- Технології дозволяють порахувати вартість залученого кандидата / співробітника, скоротити часові витрати на внутрішнє навчання і обслуговування платформи.



ТОП-10 СФЕР, ДЕ ГОТОВІ БРАТИ МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ

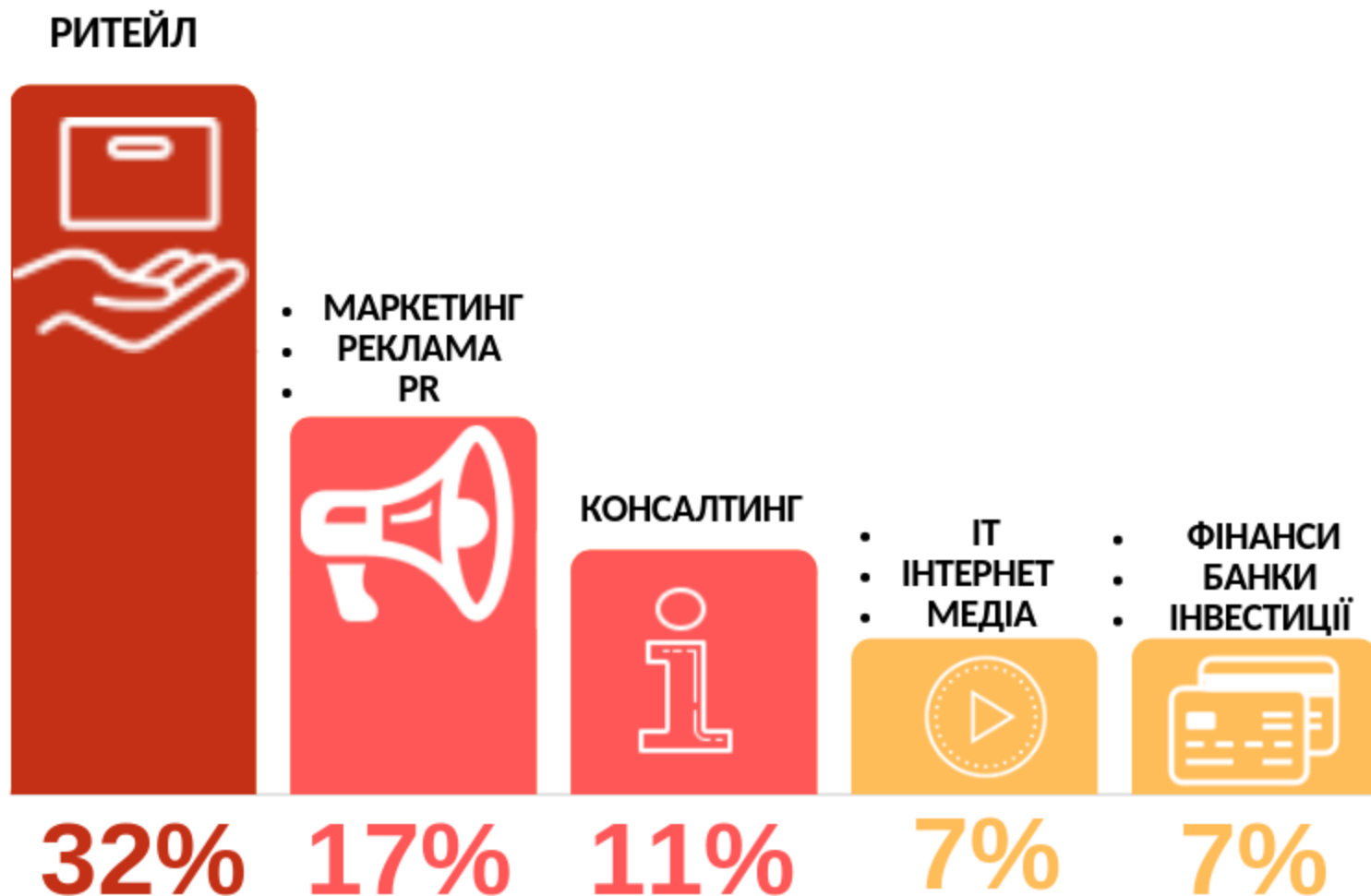
СТУДЕНТИ



ВИПУСКНИКИ



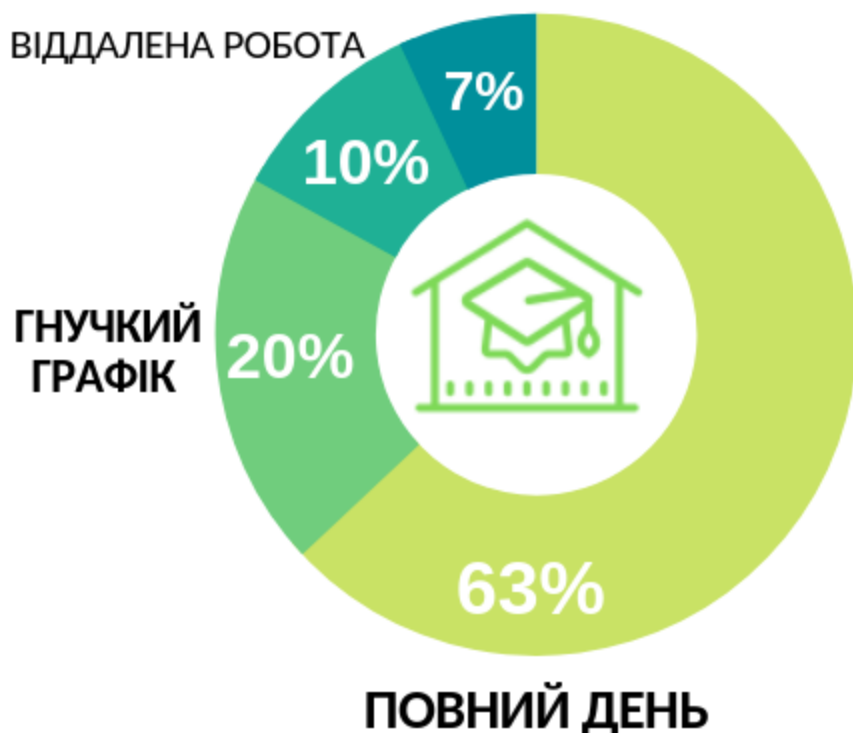
СТАЖУВАННЯ ДЛЯ МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ



ПРОПОНОВАНИЙ ГРАФІК РОБОТИ

ДЛЯ СТУДЕНТІВ

ЗМІННИЙ ГРАФІК

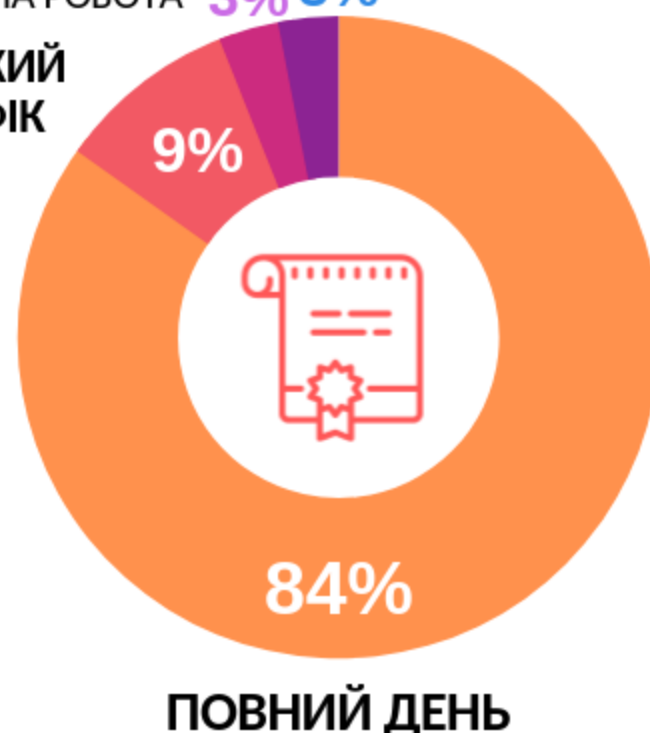


ДЛЯ ВИПУСКНИКІВ

ЗМІННИЙ ГРАФІК

ВІДДАЛЕНА РОБОТА 3% 3%

ГНУЧКИЙ ГРАФІК



ПРОПОНОВАНИЙ ТИП ЗАЙНЯТОСТІ

ДЛЯ СТУДЕНТІВ

ПРОЕКТНА РАБОТА

СТАЖУВАННЯ 1%

ЧАСТКОВА

6%

17%

76%

ПОВНА



ДЛЯ ВИПУСКНИКІВ

ПРОЕКТНА РАБОТА

СТАЖУВАННЯ 1%

ЧАСТКОВА

5%

9%

85%

ПОВНА



4. Залучення талантів, ейджизм і когнітивний рекрутинг

Переваги залучення до співпраці різних поколінь

Тренд №5



Розширення рамок традиційного «робочого віку»
Традиційні переконання про те, що навчання закінчується у 20 років, прогрес кар'єри – в 40 років, а робота – у 60, втратили точність та актуальність. Переваги мають ті компанії, які в змозі відійти від стереотипів та перетворити зростання робочого віку працівників на невикористаний актив.

55% респондентів говорять про те, що у їх організаціях працівники старшого віку керують власною кар'єрою в рамках існуючої моделі роботи

19% стверджують, що у їх компаніях створено цільові ролі для старших працівників, щоб використовувати їх досвід та переваги

Натомість **18%** респондентів розглядають працівників старшого віку як перешкоду в розвитку нових талантів

8% учасників дослідження підтримують співпрацю з працівниками старшого віку, аби керувати стратегією їх кар'єри та виходу на пенсію

51% респондентів з України вважають даний тренд важливим

28% учасників опитування повідомляють, що їх компанії готові слідувати даній тенденції

Що включає у себе розуміння поняття інклюзивності



Стратегії компаній по роботі із працівниками старшого віку



Переваги залучення до співпраці різних поколінь

Тренд №5

Позиція компанії щодо залучення працівників старшого віку



Як у компаніях відносяться до працівників за 55 років. Світ vs Україна



Залучення талантів: поява когнітивного рекрутингу

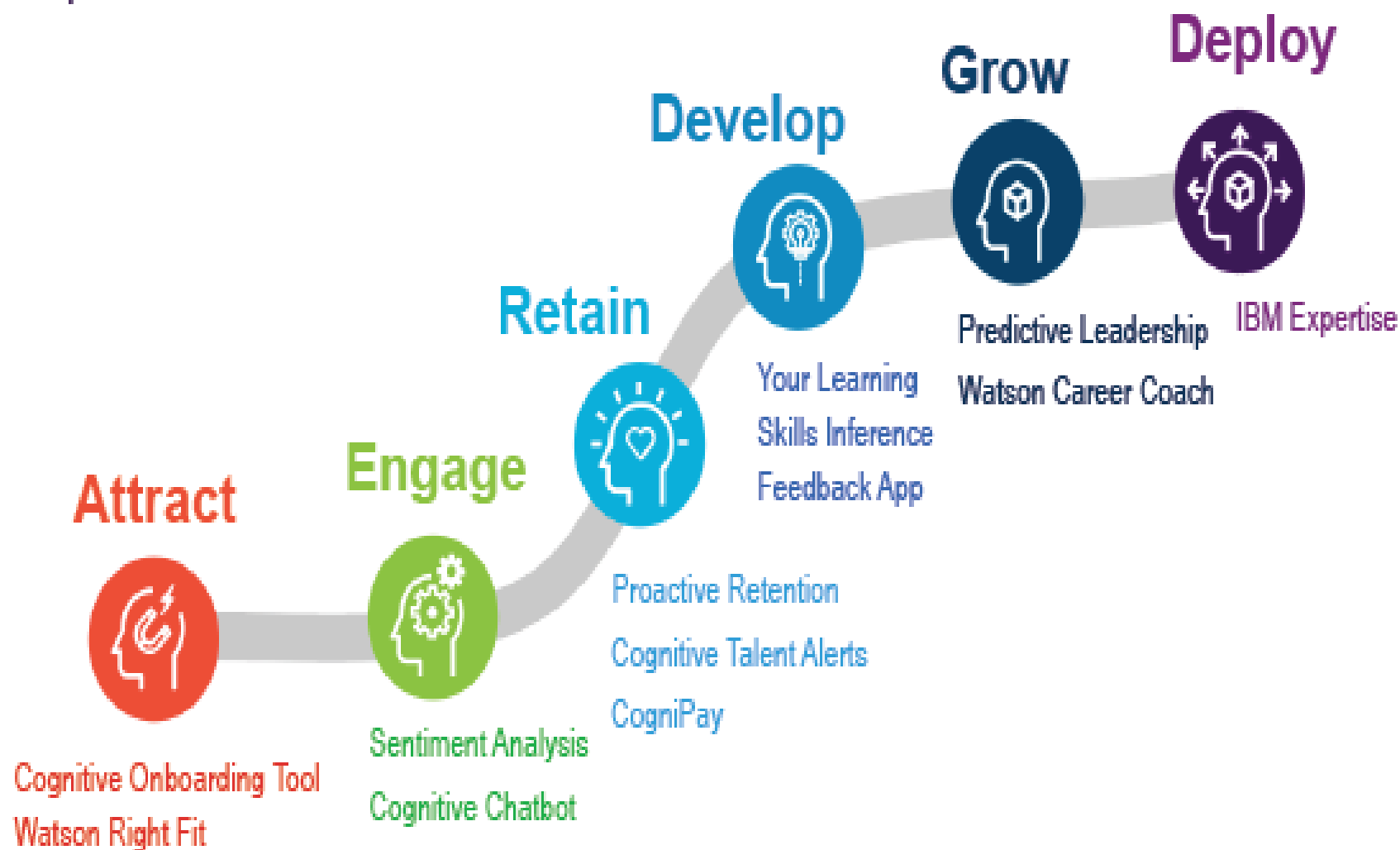
Figure 8: The New World of Talent Acquisition

 Brand Building	 Job Posting	 Sourcing & Recruiting	 Assessment & Hiring	 Onboarding
<ul style="list-style-type: none"> • Employment brand • University programs • Alumni relationships • Candidate pools • Candidate relationship management • Employment brand management 	<ul style="list-style-type: none"> • Job postings • Job advertising • Job networks • Career websites • Candidate experience management 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic sourcing • Job sourcing • Executive and management sourcing • Intelligent sourcing • Contingent recruiting • Gig recruiting • Contract recruiting 	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment • Testing • Interviewing • Background checks • Offer management • Hiring candidates 	<ul style="list-style-type: none"> • Onboarding • Orientation • First-year introduction • Training

Source: Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.

Figure 11: IBM HR's Transformation Journey

IBM HR's transformation journey: > \$750M net benefits



Практичні завдання до теми 2

1. Хедхантинг і хендхантінг
2. Прелімінарінг
3. HR-аутсорсинг
4. HR-Діджитал

Платформи: E-Staff Recruiter, LinkedIn Soft, Breezy HR.

5. Кейс EPAM Ukraine, Haagen-Dazs (Nestle)

Література до теми 2:

1. Global Human Capital Trends 2017. Url: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2017-3.pdf
2. Слінько Н. Відмінності в технологіях підбору: рекрутинг і Executive Search 10 грудня 2018 https://grc.ua/article/recruiting_vs_executivesearch
3. Приходько Ю. Как эффективно организовать рекрутинг: 9 рекомендаций 15.11.2018 <https://prohr.rabota.ua/kak-effektivno-organizovat-rekruting-10-rekomendatsiy/>
4. Помилки у процесі найму: на що варто звернути увагу 15 серпня 2018 <https://grc.ua/article/23027>
5. «Одягни» вакансію так, щоб вона сподобалася пошукачу 9 августа 2018 <https://grc.ua/article/23001>
6. Як скласти резюме: наші поради пошукачам 18 червня 2018 <https://www.facebook.com/LvivOCZ/posts/1978581188818996/>
7. В HD-формате. Видеорезюме, видеоанкетирование и видеособеседование 21 марта 2018 https://grc.ua/article/22117?from=article_24221
8. Айрис И. Модель STAR: как оценить опыт кандидата на интервью 17.10.2018 <https://prohr.rabota.ua/model-star-kak-otsenit-opyt-kandidata-na-intervyu/>
9. Як вибрати одну роботу з кількох пропозицій 11 липня 2018 https://galinfo.com.ua/news/yak_vybraty_odnu_robotu_z_kilkoh_propozytsiy_290919.html
10. Не хапаємося за соломинку: як відрізнити привабливу вакансію від «піраміди» 31 жовтня 2018 <https://grc.ua/article/23519>
11. Як соцмережі можуть допомогти або зашкодити працевлаштуванню 14 Березня 2018 <https://volynonline.com/yak-sotsmerezhi-mozhut-dopomogti-abo-zashkoditi-pratsevlashtuvannyu/>
12. ИИ против рекрутеров: кто побеждает со счетом 5:2? 08.01.2019 rabota.ua
13. Де чекають студентів та випускників вузів? 16.11.2018 <http://ogo.ua/articles/view/2018-11-16/96565.html>
14. Бондаренко Є. Если быть точным: 10 ключевых вопросов про HR-аналитику 11.04.2017 <https://prohr.rabota.ua/hr-analitika-10-klyuchevyih-voprosov/>
15. Бондаренко Є. Аналитика против интуиции: 4 кейса о том, как работает data-driven HR 23.08.2017 <https://prohr.rabota.ua/analitika-protiv-intuitsii-4-keysa-o-tom-kak-rabotaet-data-driven-hr/>
16. Кріхно В. Магія даних: 3 причини впровадити аналітику в HR 20.07.2018 <https://prohr.rabota.ua/magiya-danih-3-prichini-vprovaditi-analitiku-v-hr/>
17. Бузник В., Грабовская Л. HR-аналитика: почему ее сложно применять и с чего начать, если решился 18.10.2017 <https://prohr.rabota.ua/hr-analitika/>



Тема 3. Професійна орієнтація і соціальна адаптація



«Справа-то, може, і гарна - думали ми - тільки у нас ані брошур, ані відділу персоналу, так що якось обійдемося. І непогано обходилися, поки новий співробітник з'являвся в команді раз на три-чотири місяці. Він потрапляв в теплі ласкаві руки одного з двох засновників компанії, який дбайливо вкладав в його голову все, що необхідно для хорошої роботи.

Але, коли нові люди стали з'являтися щомісяця і частіше, стало зрозуміло, що час зробити щось системне»

Видавництво навчальних дитячих ігор



онбордінг
коменсальність



ЗМІСТ:

1. Мета орієнтації та адаптації
2. Сценарії адаптації персоналу
3. Типові помилки адаптації
4. Інструменти адаптації персоналу

Практичні завдання до теми 3

Література до теми 3

1. Мета орієнтації та адаптації

Частина проблем, з якими стикається людина, потрапляючи в організацію, обумовлено (Dessler, 1988):

- **Зміни.** Попадання в нову ситуацію неминуче означає зміни, і чим вони значніше, тим вище невизначеність для людини
- **Нереалістичні очікування щодо характеру нової роботи.** Новачок може бути шокований реальністю, якщо раніше, наприклад, на співбесіді, переваги його нової роботи були сильно перебільшені, а труднощі зменшені
- **«Неприємні несподіванки»** внаслідок незадоволених очікувань від нової роботи. Негативні її аспекти, яких новачок не очікував - важкі колеги або непередбачені робочі завдання, можуть викликати розгубленість і занепокоєння

Страх

- побоювання втратити роботу
(бути звільненим з якоїсь причини)
- не зуміти завоювати повагу колег
- не впоратися з новою роботою
- виявити брак досвіду чи знань
- видатися некомпетентним
- не сподобатися трудовому колективу
- «не полюбити» трудовий колектив самому
- не зуміти знайти спільної мови з керівником



Мета: навіщо це потрібно?

1. Гроші

- Новачок швидко вникає і починає приносити користь
- Новачок відчуває себе комфортно і не звільняється
- Скорочується час, протягом якого робота до ладу не виконується. Вихід нового співробітника на нормальну продуктивність - від місяця до півроку, якщо ми зможемо досягти цього швидше - отримаємо чисту вигоду!



2. Клімат в команді

Новачок не смикає всіх в пошуках відповіді на кожне питання, чи не дратує інших і не викликає у особливо співчуваючих колег бажання постійно його опікати. Навпаки, він підходить до потрібних людей у справі, відразу починає призначати зустрічі, в перші ж дні включається в SCRUM, Slack тощо, коли потрібно засипає зерна в кавоварку і т.д.

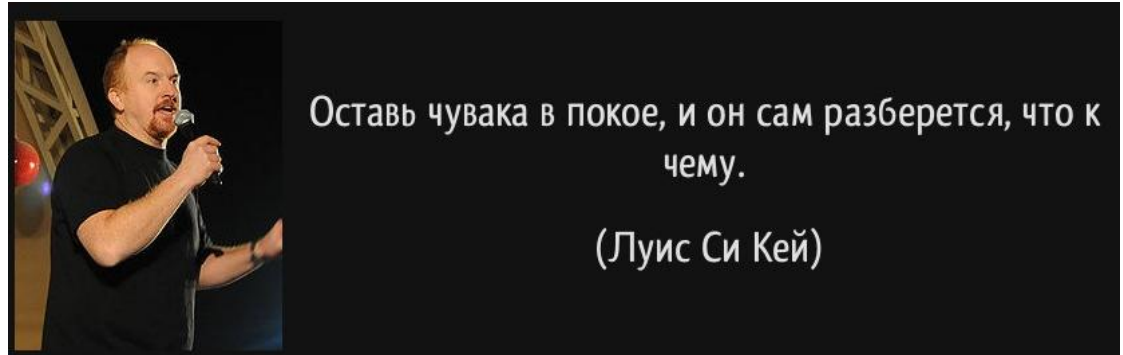


3. HR-бренд

Розчарований співробітник, який залишив компанію - це завжди погано.



2. Сценарії



Сценарій 1 (простий і поганий): адаптації та орієнтації немає

- Це типова ситуація для невеликих компаній
- Керівник або дотримується принципу «сам розбереться», або витрачає купу часу, роз'яснюючи новачкові все, що підвернеться
- Закономірні помилки і «тупняк» списуються на недосвідченість новачка, а його стрес вважається цілком природним, «Всім спочатку важко!»

2. Сценарії

Сценарій 2 (складний і поганий): формально



Це поширений варіант для великих компаній.

- Новачок отримує план адаптації на двадцяти аркушах, написаний серйозною мовою: «Пункт 5. Ознайомлення з регламентом взаємодії суміжних підрозділів». Як його застосувати, до ладу не розуміють навіть ті, хто його писав
 - Новачок заповнює анкету: «складності в роботі», «досягнення звітного періоду», «зручність робочого місця за шкалою від 1 до 10». Анкета приходить до відділу персоналу і відправляється в папку «Вересень 2018»
 - Паралельно з цим відбуваються рівно ті ж процеси, що і в Сценарії 1. Тільки додається купа формальної нісенітниці.
- У фіналі у співробітника виникає відчуття, що його гладять по голові совковою лопатою: начебто і лопата хороша (аж блищить), і гладять доброзичливо, а легше від цього не стає

2. Сценарії

Сценарій 3



- Розуміти, що процес вимагає уваги, часу і може стосуватися різних зацікавлених осіб, на інтереси яких необхідно також зважати
- Впроваджувати різні фішки та методи і відслідковувати, які з них працюють краще за все
- Формалізувати процес
-
-

ПРИНЦИПИ

• ~~ОЦІНКА~~

- перший тиждень випробувального терміну проходить без цільових показників
- основне завдання зрозуміти виробничий процес, подолати страх роботи

• ~~ПОКАРАННЯ~~

- в період випробувального терміну немає штрафів і пояснювальних записок
- при порушеннях, комунікація проходить в форматі коригувальних зворотних зв'язків

«Собаківник-інструктор»

«Медовий місяць»

«Природний відбір»

«Лабіринт Мінотавра»

«Місія нездійсненна»

«Мовчазний привид»

«У випадку пожежі - телефонуйте ...»

«Підмайстер»

- 1. «Собаківник-інструктор».** Новачкові коротко пояснюють принципи роботи компанії, знайомлять з співробітниками, показують робоче місце і пояснюють, що він повинен робити. Вся робота співробітника ґрунтується на постійних вказівках «зверху», без надання співробітнику роз'яснень, не цікавлячись його ставленням до неї. Очевидна перевага даного сценарію в тому, що з перших же днів компанія починає отримувати віддачу від роботи співробітника.
- 2. «Медовий місяць».** Новачка радо приймають, знайомлять з офісом, в тому числі і з керівниками вищої ланки, часто в пафосному тоні і святковій атмосфері. Як тільки новий співробітник включається в роботу, виявляється, що в реальності робота відрізняється від тієї, якою він уявляв її собі протягом перших днів в новій організації.
- 3. «Природний відбір».** Нового співробітника відразу ж навантажують повним обсягом роботи за принципом «або потоне, або впливе», посилаючись на його попередній досвід. На навчання новачка не виділяється часу - вважається, що сказаного один раз повинно бути достатньо.
- 4. «Лабіринт Мінотавра».** Даний сценарій полягає в тому, що керівник ставить завдання за принципом «йди туди, не знаю куди, принеси те, не знаю що», нечітко визначаючи обов'язки і очікування від нового співробітника. Керівник не підкреслює, які цілі з безлічі обов'язків є для нового підлеглого найважливішими, а також не вказує на напрямки, на яких від підлеглого очікується максимальний результат.
- 5. «Місія нездійсненна».** Керівник переоцінює можливості нового співробітника і ставить йому завдання та час, що насправді є нереалістичними. В управлінській практиці такий прийом дозволяє побачити справжній потенціал співробітника, все його приховані і явні здібності, вміння діяти в жорстких умовах і саме в цьому перевага даного сценарію.
- 6. «Мовчазний привид».** Даний сценарій дозволяє новим співробітникам перший час протягом усього робочого часу переміщатися по організації і спостерігати за тим, як працює кожен підрозділ або відділ і який внесок ці структури вносять у загальну справу. Після того, як новачок покаже, що отримав знання, які дозволять йому виконувати свою роботу, він приступає до виконання своїх обов'язків. Такі програми супроводжуються навчанням, на яких новачкові надаються загальні відомості про політику і цінностях компанії.
- 7. «У випадку пожежі - телефонуйте ...».** Керівник передбачає, що новий співробітник не потребує детальних роз'яснень, так як якщо зіткнеться з труднощами, завжди може звернутися до нього за порадою. Як наслідок, співробітники отримують свободу дій, їм також надається можливість проявити самостійність.
- 8. «Підмайстер».** В рамках даного сценарію нового співробітника опікують його досвідчені колеги, які поступово навчають його професійним прийомам. Даний сценарій дозволяє новачкові не тільки набути навичок, а й розвинути в собі старанність і лояльність.

5 факторів впливу

1. **Правильність проведення процедури найму** (відсутність помилки «прийом на роботу непридатного кандидата» та ін.)
2. **Розмір організації.** Чим менша організація, тим більш неформальними є процедури адаптації в ній. З ростом розміру організації збільшується кількість функціональних і інформаційних зв'язків. В процесі адаптації необхідно їх освоєння, що вимагає певного часу і відповідно витрат.
3. **Рівень міжособистісного спілкування в колективі і клімат.** Високий рівень міжособистісного спілкування в колективі і комфортний морально-психологічний клімат в організації зменшують витрати на адаптацію персоналу.
4. **Характер і зміст посади.** Більш складний характер посади і відповідальність передбачають більш тривалий період освоєння на посаді та, відповідно, зростання витрат на адаптацію.
5. **Характеристики і властивості особистості** (стать, вік, сімейний стан, освіта, ступінь відповідності освіти і виконуваної роботи, професійна кваліфікація тощо)

3. Missteps In Onboarding Programs

- 1. Інформаційний шквал, або програма «дізнайся все за один день»**
- 2. Не допуск досвідчених співробітників до навчання новачків**
- 3. Надмірний фокус на компанії**
(«Ось що, що МИ тут робимо, а ось ваше місце»)
- 4. Негативне або неточне уявлення корпоративного бренду і культури**
- 5. Відсутність чітких критеріїв оцінки результату**

(Ханна фон Банк з Allen Interactions)

4. Інструменти адаптації персоналу



buddies



buddy (англійською «приятель, друг») на добровільній основі надає моральну підтримку колезі, розповідає йому про різні формати і звичаї, прийняті в компанії. Потреба в «бадді» анонсується HR-відділом, проводиться збір заявок, конкурс і після консультацій з безпосереднім керівником затверджується кандидат, який в подальшому відповідає за наставництво новачків.

Чат бот для адаптації персоналу: корисні функції

- Ознайомлення нових співробітників з посадовими інструкціями
- База контактів з ієрархією компанії
- Інформація про компанію, її історію та місію
- Неформальні правила поведінки в колективі і офісі
- Інформаційні розсилки для співробітників
- Проведення тестів і опитувань за результатами навчання

Чат бот може працювати на наступних платформах:

- Корпоративний веб сайт
- Корпоративний інтранет
- Телеграм
- Viber
- Facebook messenger



Welcome-лист

#general_announcements

☆ | 👤 40 | 📌 2 | Только важные объявления от Антона, Сергея, Кати Е. и Ани К.!



December 11th, 2017



“ Ребята, привет!

К нам на стажировку вышла Лиза — менеджер event-проектов. Несколько фактов о Лизе:

- Обожает горы! Спала в палатках в Гималаях, переходила вброд речки на Алтае и смотрела, как тает снег в Хибинах.
- Выросла на Волге и с самого детства отлично плавает.
- Кулинария — большое хобби. Сдобные булочки и яблочные пироги — отличный повод собрать друзей:)

Карта навичок (що повинен знати і вміти співробітник за підсумками випробувального терміну)



Основные IT-системы

- Slack (Антон С.)
 - 1. Знать назначение всех каналов
 - 2. Уметь использовать тред, форвард, @, #
 - 3. Изучить доступные интеграции с другими приложениями, подключить нужные
- Dropbox (Катя Е.)
 - 1. Уметь делиться ссылками и папками
 - 2. Изучить все необходимые базовые файлы и папки
- Google docs (Паша К.)
 - 1. Освоить принципы работы с документами и таблицами
 - 2. Уметь работать в режимах комментирования и редактирования
 - 3. Уметь предоставлять права на доступ другим
 - 4. Уметь применять стандартные стили оформления документа
 - 5. Организовывать структурированное хранение своих документов и сохранять к себе чужие
- Trello (Катя Б.)
 - 1. Присоединиться к Trello
 - 2. Уметь создавать-перемещать карточки
 - 3. Использовать метки, сроки и участников
 - 4. Оставлять комментарии
 - 5. Разобраться со списками задач
- Календарь (Аня К.)
 - 1. Уметь назначать/редактировать встречи, включая бронирование комнат
 - 2. Уметь прикреплять файлы необходимые для встречи
 - 3. Уметь просматривать календари коллег для определения занятости
 - 4. Уметь формулировать цели и задачи встречи в описании

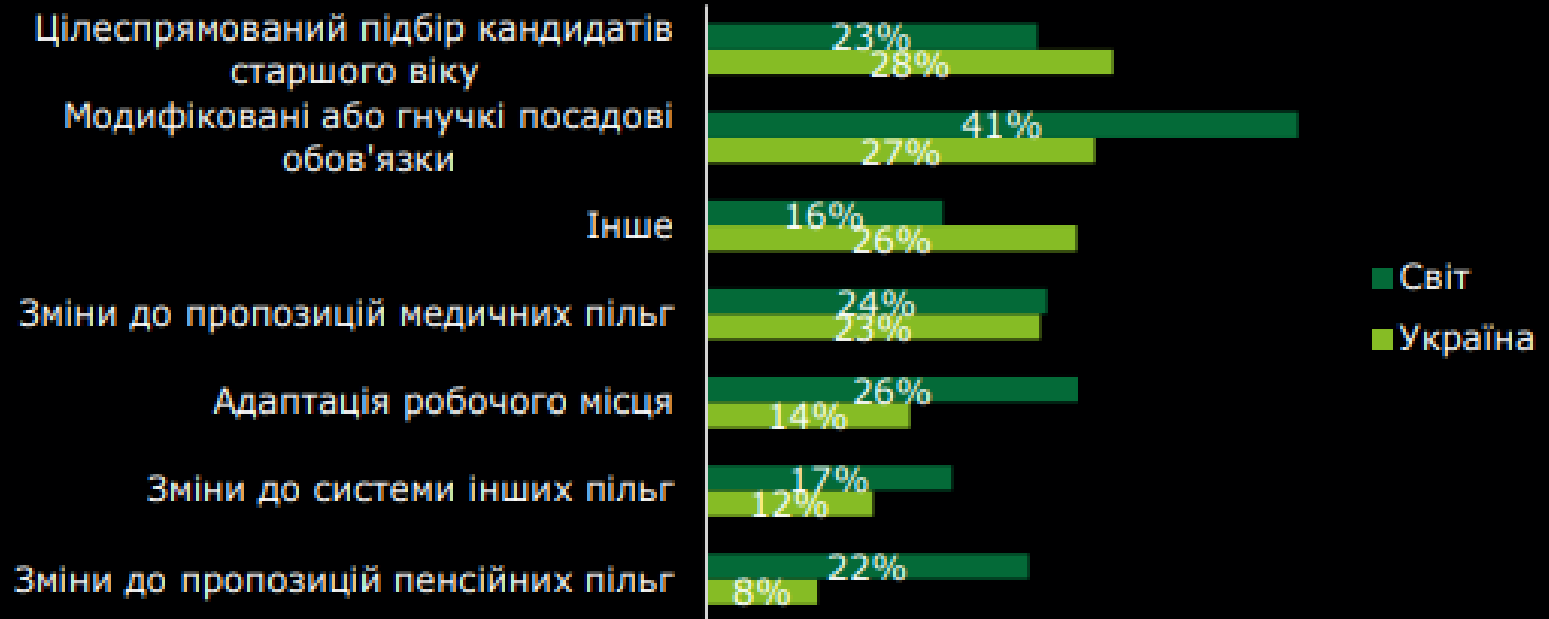
Тренінг

РЖД проводить ділову гру «Мій шлях у РЖД», яка моделює перевізний процес. Учасники діляться за блоками: пасажирські і вантажні перевезення, локомотиви, управління рухом, інфраструктура. Така командна робота допомагає новачкам дізнатися більше про компанію, її діяльність і зрозуміти важливість взаємодії між відділеннями.

Які права має працівник під час випробування?

- Відповідно до статті 26 Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП України), згода працівника на прийняття на роботу з випробувальним терміном має бути зазначена у заяві працівника про прийняття на роботу. Відмова працівника від випробувального терміну може бути підставою для відмови роботодавця від укладення трудового договору. Умова про випробування повинна бути застережена в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу, з яким працівник має бути ознайомлений під підпис.
- В період випробування на працівників поширюється законодавство про працю. Працівнику нараховується заробітна плата за виконану роботу на умовах, встановлених у колективному договорі або іншому локальному нормативному акті для його посади або роботи.
- Період випробування дає право працівнику на основну та додаткові щорічні відпустки, передбачені для його посади або роботи. У разі настання тимчасової або стійкої втрати працездатності працівник має право на матеріальне забезпечення відповідно до Закону України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування».

Стратегії компаній по роботі із працівниками старшого віку



Human Capital Trends 2018

Професійна орієнтація чи соціальна адаптація

"Ми роздали співробітникам ресторанні купони, щоб протягом перших трьох місяців роботи вони могли обідати там зі сторонніми юристами та іншими діловими партнерами" –

Ліза Келлі, директор по персоналу юридичної фірми

Професійна орієнтація чи соціальна адаптація

"На вході в наш офіс висить велика карта світу. Ми провели дослідження, щоб дізнатися, де працювали, жили і навчалися наші співробітники, а потім розмістили на цій карті мітки з їх іменами. Коли до нас приєднується новий співробітник, він додає свої мітки. Поруч з картою є дошка, на якій кожен може написати, куди він хоче поїхати. Ми надаємо співробітникам можливість раз на два роки відправитися в один з наших офісів за кордоном. Будь-який бажаючий може залишити заявку, пояснивши, як це відрядження вплине на його розвиток і компанію в цілому, тому написи на дошці часто змінюються ".

*- Емілі Громбахер, сертифікований HR-фахівець,
директор з персоналу компанії СЕА*

Професійна орієнтація чи соціальна адаптація

"У першій половині дня ми проводимо орієнтаційні збори, на які приходять представники різних відділів. Вони розповідають про те, чим займаються їхні відділи, чому це важливо для нових співробітників і компанії в цілому".

- Еббі Ольсон, магістр бізнесу, сертифікований HR-фахівець, директор по персоналу Westfield Steel

Професійна орієнтація чи соціальна адаптація

"Коли до нас приходить новий колега, ми пропонуємо йому тістечка, щоб він відчував увагу колективу. У той же день ми влаштовуємо колективний обід. У головному офісі керівники проводять екскурсію для новачків, показуючи їм різні відділи і представляючи їх іншим співробітникам".

- Ейлін Шу, віце-президент з корпоративних ресурсів Sterling Group

Показники ефективності та результативності адаптації персоналу

- коефіцієнт проходження ВТ (випробувального терміну) - співвідношення чисельності прийнятих на ВТ і тих, які пройшли ВТ за період (квартал, рік).
- коефіцієнт адаптації - співвідношення прийнятих за 1-2 роки до загальної чисельності персоналу.
- % персоналу, що працює до 2-х років, який досягає поставлених цілей по відношенню до загальної чисельності персоналу, прийнятого на випробувальний термін за період.
- % замін персоналу, що працює до 2-х років в організації.
- вартість заміни одного співробітника для компанії.
Витрати (як прямі так і не прямі) на заміну співробітника в зіставленні з аналогічними компаніями на ринку.

Практичні завдання до теми 3

1. 17 шкідливих порад про адаптацію нових співробітників <https://prohr.rabota.ua/vrednyie-sovetyi-ob-adaptatsii/>
2. HR-хакатон
3. Коменсальність (commensality)
4. Соціальний капітал і суперкурки
[https://www.ted.com/talks/margaret heffernan why i
t s time to forget the pecking order at work#t-
926557](https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_why_it_s_time_to_forget_the_pecking_order_at_work#t-926557)
5. Make a difference <https://vimeo.com/156754695>

Література

1. Десслер, Г. Управление персоналом = Human Resource Management [Электронный ресурс] / ред.: И.М. Степнов, пер.: Д.П. Конькова, Г. Десслер .— 4-е изд. (эл.) .— М. : Лаборатория знаний, 2020 .— 802 с.: <https://rucont.ru/efd/443604>
2. Ну что ты как неродной? Url:thebrainyband.com.ua/blog/nu-chto-ty-kak-nerodnoy
3. Кремена О., Величко И. Адаптация оператора контактного центра: пути оптимизации // «Управление персоналом».- 2019. - № 6, с. 36–43.
4. Общие рекомендации по прохождению испытательного срока на новой работе. Url: www.adaptation360.ru/vosem-stsenariiev-adaptatsii-novogo-sotrudnika
5. Успешная адаптация работников: три подхода, четыре этапа и пять факторов. Url: elitarium.ru/adaptacija-rabotnikov-trudoustrojstvo-sotrudnik-dolzhnost-upravlenie-personalom
6. Human Capital Trends 2018.
Url://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-Statistics-by-Ukraine-5.pdf
7. 20 интересных идей по адаптации сотрудников. Url: hr-portal.ru/story/20-interesnyh-idey-po-adaptacii-sotrudnikov
8. Показатели оценки эффективности и результативности рекрутинга и адаптации персонала. Url://hr-media.ru/pokazateli-otsenki-effektivnosti-i-rezultativnosti-rekrutings-i-adaptatsii-personala/

Журналісти американського видання «The Huffington Post» вирішили з'ясувати, як працівники, які прогулюють роботу, виправдовуються

- Не зміг вийти з дому, тому що під дверима сиділи бандити
- Я знав, що незабаром може відбутися зомбі-апокаліпсис, тому залишився вдома, щоб підготуватися
- Мене запросили на весілля дайвери
- Я витягав автомобіль моєї мами, який застряг на бездоріжжі



- Моїй дружині зробили погану стрижку, і я залишився вдома втішати її
- У мене раптом стало різко випадати волосся
- У мене "синдром вагітності"
- Мій пес з'їв все моє взуття



- Позитивне робоче середовище змушує працівників почувати себе добре при прибутті на роботу, і це забезпечує їх мотивацію протягом усього дня



- Ви б не хотіли затягувати себе на роботу кожного ранку!

Як швидко звільняються працівники з легендарних компаній

Компанія пропонує:

Uber - 1,8 років

безкоштовну їжу і закуски, безлімітну оплачувану відпустку, абонемент в спортзал, знижки на Uber і UberEats

Dropbox - 2,1 рік

три страви в день, спортзал на території кампусу, оплата мобільного зв'язку

Facebook - 2,5 років

послуги хімістки та клінінгу, безкоштовні велосипеди, послуги штатних дієтологів, заняття з фітнесу та спортзал, трансфер в головний офіс, стипендія по догляду за дитиною, безкоштовне житло для стажистів

Airbnb - 2,6 років

курси і щасливі години, щоквартальний купон на подорожі на 2000 доларів з використанням Airbnb, сніданки і обіди, заняття з танців, йоги в кампусі

Netflix - 3,1 рік

кейтеринг обідів, безлімітна відпустка, подовжена відпустка за сімейними обставинами, безкоштовна передплата на Netflix

Google - 3,2 року

безкоштовна їжа весь день, безкоштовні курси з кулінарії, сесії з популярними письменниками, зірками і майстрами, послуги штатного масажиста, відшкодування витрат на навчання, автобуси Google, в разі смерті співробітника виплачує родичам 50% зарплати протягом 10 років

Apple - 5 років

знижка на продукти Apple, безкоштовне відвідування приватних концертів популярних виконавців, освітня програма AppleCare College Program для допомоги студентам з оплатою кредиту, послуги штатного лікаря і масажиста

Adobe - 5,3 року

абонемент в спортзал, стипендія на проїзд в громадському транспорті, безлімітна оплачувана відпустка кожні п'ять років, багато безкоштовної їжі

Oracle - 7 років

корпоративні тарифи для щоденних покупок, можливість працювати з дому, безлімітна відпустка

ЗМІСТ:

1. Комунікація без меж
2. Мотивація
3. Психологічні закони
4. Добробут та стабільність персоналу
5. Стрес
6. Вигляд офісу

Практичні завдання до теми 4

Література до теми 4



wellbeing

каросі

емоційне вигорання

activity based working (ABW)

опенспейс

1. Комунікація без меж

Комунікація без меж: працівник завжди на зв'язку

Тренд №9



Чи зрозуміла межа між проактивністю та продуктивністю?

Різноманітність засобів комунікації сьогодні продовжує вкрай важливе та критичне запитання: чи справді ці інструменти підвищують продуктивність? Зміна робочого середовища та нові підходи у лідерстві – шлях до розуміння межі проактивності та продуктивності.

76% респондентів з України вважають даний тренд важливим

53% учасників опитування повідомляють, що їх компанії готові слідувати даній тенденції

35% респондентів стверджують, що у їх компаніях дозволяється доступ до нових інструментів та каналів комунікації після ретельної перевірки та схвалення ІТ

Натомість **28%** говорять, що співробітникам їх організацій дозволяється вільно користуватися новими каналами зв'язку та інструментами в робочих цілях

У компаніях **26%** українських респондентів дозволяється використання лише перевірених інструментів зв'язку / співпраці

11% опитаних сприяють активному використанню працівниками нових каналів комунікації та співпраці.

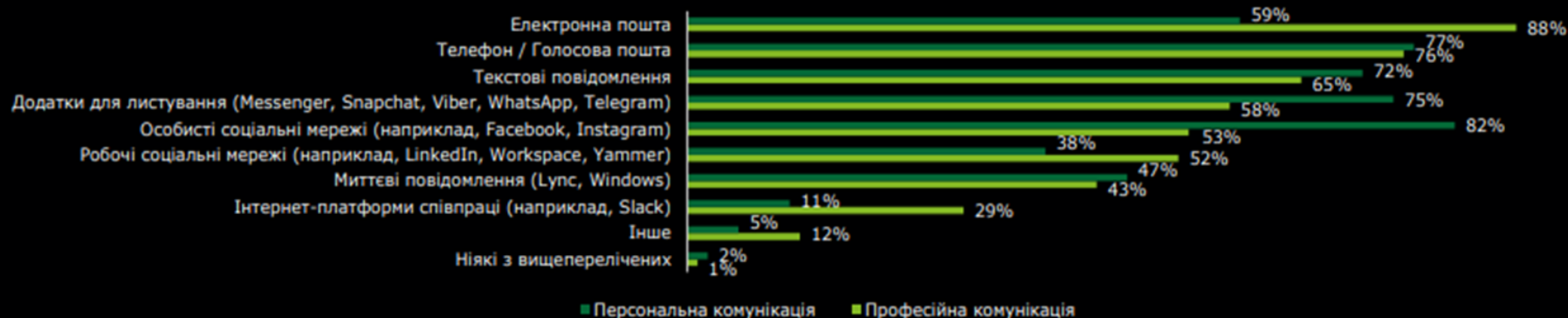
Яким чином буде змінюватися спілкування працівників через різні канали комунікації впродовж наступних 3-5 років



Комунікація без меж: працівник завжди на зв'язку

Тренд №9

Канали комунікацій, які регулярно використовуються працівниками в Україні для особистого та професійного спілкування



Який формат зустрічей ви регулярно використовуєте (принаймні 1 раз в тиждень)



2. Мотивація

Нові системи винагород

Тренд №3



Винагороди персоналізовані, комплексні та гнучкі

Стандартизовані винагороди сьогодні трансформуються у високо персоналізовані. Ключовими факторами їх еволюції є фокус на індивідуальний внесок працівника, гнучкість та різноманітність програм компенсацій відповідно до потреб та стилю життя працівника.

73% респондентів з України вважають даний тренд важливим

46% учасників опитування повідомляють, що їх компанії готові слідувати даній тенденції

Складові системи винагород



48% респондентів вважають систему винагород у своїй компанії типовою для даної галузі

28% стверджують, що їх програма заохочень застаріла та потребує перегляду

При цьому **21%** учасників свідчать, що в їх організації пропонується кілька гнучких та персоналізованих варіантів винагород за рамками того, що характерно для даної галузі

Та лише **4%** респондентів говорять про те, що у їх компаніях винагороди є інноваційними та гнучкими щодо типу та частоти, персоналізованими відповідно до уподобань працівників і пристосовані до специфічних особливостей поведінки

Ефективність стратегії винагород в наданні персоналізованих та гнучких винагород



Нові системи винагород

Тренд №3

Складові, на яких базується система винагород за результатами роботи



Частота виплат бонусів, стимулів працівникам



Наскільки стратегія винагород відповідає загальним цілям компанії



3. Психологічні закони

3 групи:

- Закони, що керують механізмами спонукання людей до діяльності
- Закони дії, які визначають, від чого саме залежить якість і динаміка діяльності людей
- Закони взаємодії людей

Закони спонукання

1. Закон первинності особистого інтересу

«Ніхто не може зробити що-небудь, не роблячи цього заради якої-небудь зі своїх потреб» (давньогрецькі філософи)

Практичний висновок: будь-яка система стимулювання працівників тільки тоді може призвести до підвищення їх активності, коли вона будується так, щоб праця була дійсно їх особистою справою і задовольняла якісь їхні потреби



Закони спонукання

2. Закон самозбереження

Експерименти показують, що зі 100 людей може працювати (та й то на найнижчому рівні своїх інтелектуально-психологічних можливостей) в умовах, що загрожують достоїнству і самоповазі особистості, всього 1 людина



Висновок: керівник повинен створити такі умови, за яких не доводилося б вимикатися з інтелектуального процесу і мобілізувати психологічні ресурси на захист власної гідності

Автор: Владимир Гаджиевич Алиев
Джерело: elitarium.ru

Закони спонукання

3. Закон суб'єктивної переваги

Внутрішні установки на перевагу змушують людину шукати й знаходити сфери своєї переваги над іншими людьми, навіть коли ніякої серйозної небезпеки для існування немає
«Хоч у чомусь, хоч як-небудь, але перевершувати кого-небудь»

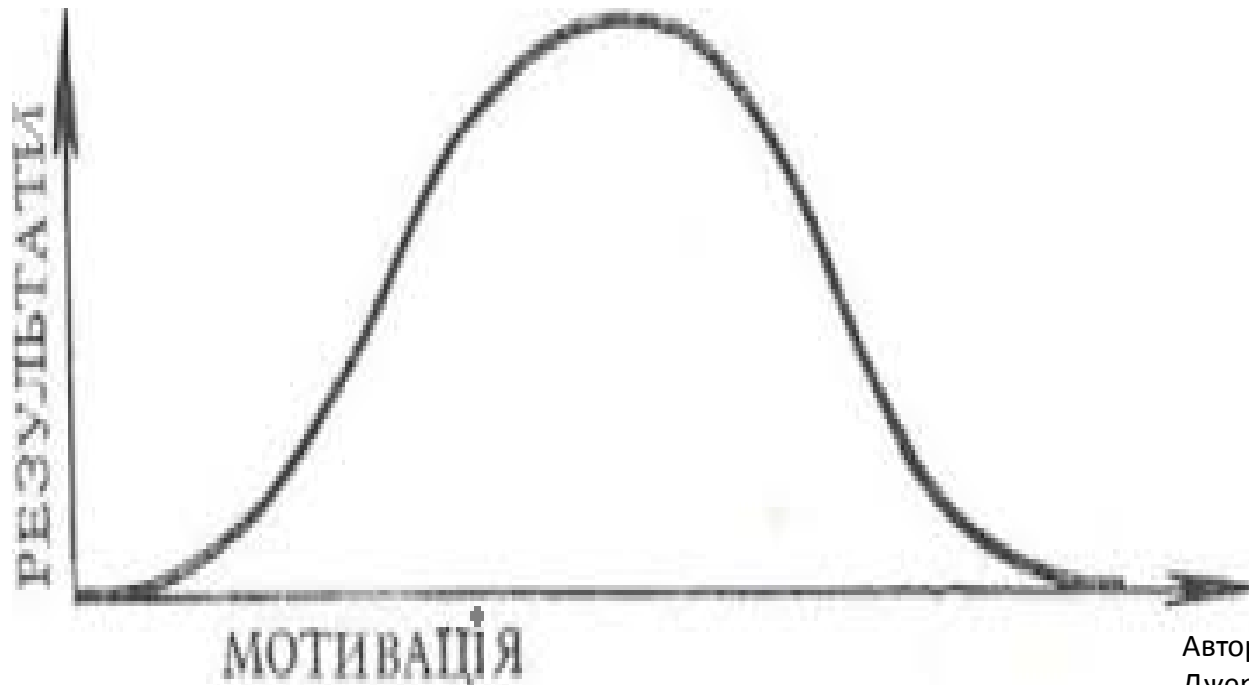
Практичний висновок: ?



Закони спонукання

4. Закон нелінійної залежності стимулу і результату

При посиленні стимулювання праці якість діяльності змінюється за кривою: спочатку підвищується, потім, після переходу через точку найвищих показників успішної діяльності, порівняно швидко знижується



Автор: Владимир Гаджиевич Алиев
Джерело: elitarium.ru

Закони спонукання

5. Закон зворотної залежності між складністю діяльності і рівнем зовнішньої мотивації

Чим складніше для людини діяльність, тим нижчий рівень зовнішнього мотивування є для неї оптимальним



**Висновок: потрібно шукати людей,
вже «запрограмованих» психологічно
на таку складну діяльність**



Закони дії

1. Закон відповідності

«Немає людей безталанних, є люди, зайняті не своєю справою»

Близько 60% людей зайняті роботою, яка має мінімальне відношення до їх нахилів

Автор: Владимир Гаджиевич Алиев
Джерело: elitarium.ru



**Від роботи
треба отримувати задоволення**

Закони дії

2. Закон прямої залежності успіхів у роботі людини від рівня розвитку її здібностей

Чим вище інтелектуальні та організаторські здібності людини, тим вище успіхи в роботі, і навпаки.

Є такий низький рівень здібностей, при якому жодна зміна умов не приведе до успіху в роботі даної людини.

Практичний висновок: роботою в складних видах діяльності повинні займатися дійсно здібні люди.



Закони взаємодії людей

- 1. Закон невизначеності відгуку** стверджує, що різні люди в різний час можуть по-різному реагувати на однакові впливи.

Закони взаємодії людей

2. Закон неадекватності взаємного сприйняття

Людина ніколи не може досягнути іншої людини з тією повнотою, яка була б достатньою для прийняття серйозних рішень щодо цієї людини

Яким би не був чоловік, він щось **приховує**, щось **послаблює**, щось **посилує**, якісь відомості про себе **заперечує**, щось підміняє, щось попросту приписує собі, на чомусь **робить акценти**.

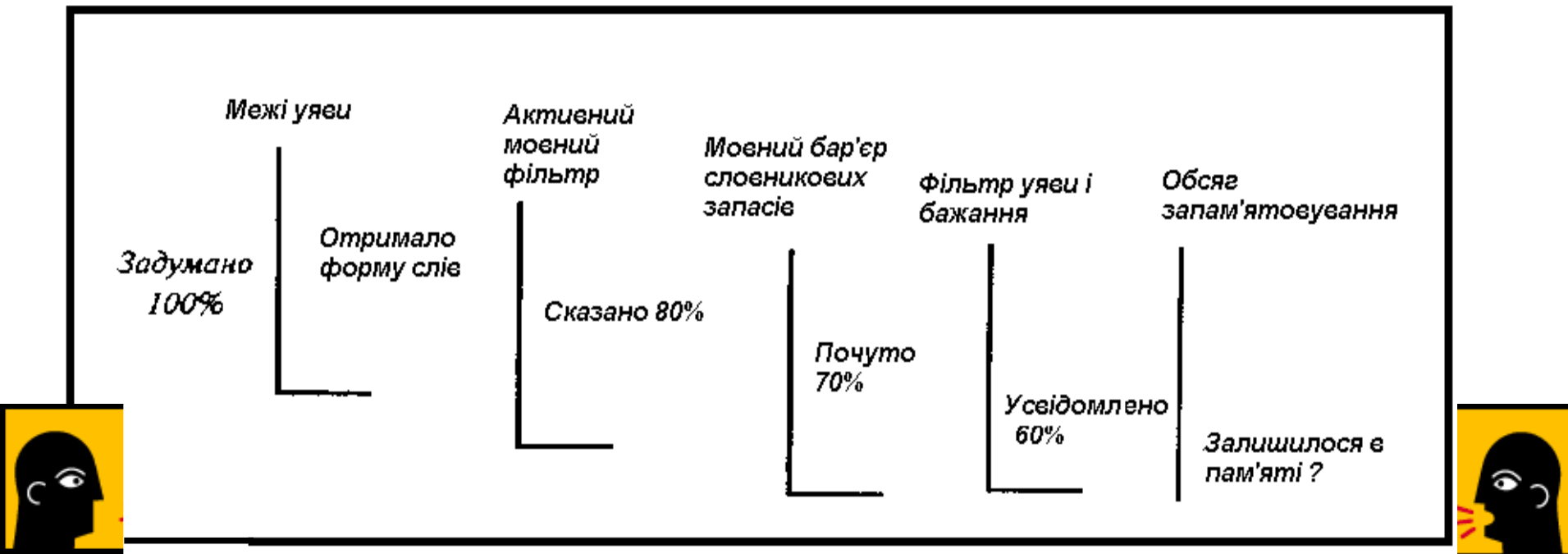
Нормальна людина психологічно захищається від повного розкриття.



Закони взаємодії людей

3. Закон спотворення сенсу інформації

Управлінська інформація (директиви, накази, розпорядження) має тенденцію до зміни змісту в процесі руху «зверху вниз». Завжди є можливість різного тлумачення одного й того ж повідомлення. Встановлено, що усна інформація сприймається з точністю до 50%.



Закони взаємодії людей

4. Закон насичення спілкуванням

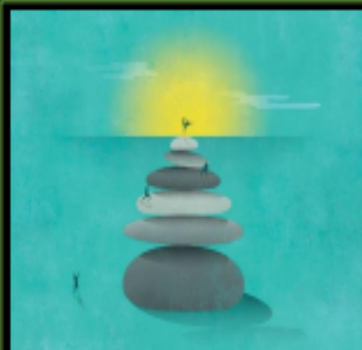
У процесі спільної діяльності при її значній тривалості у більшості людей настає «втома» від безпосереднього спілкування з колегами.

Наростає відчуження між учасниками спілкування, змінюються в гіршу сторону відносини між ними, погіршується якість комунікації

Висновок: ?



4. Добробут та стабільність персоналу



Підвищення ефективності працівників через відновлення

Природа цифрового бізнесу породжує безперервність у стилі 24/7. Понад 40 % працівників зіштовхуються з високим навантаженням роботи, що негативно впливає на їх продуктивність, здоров'я та стабільність у сім'ї. Добробут працівників забезпечує корпоративне благополуччя, що є елементом стратегії ефективності.

69% респондентів з України вважають даний тренд важливим

42% учасників опитування повідомляють, що їх компанії готові слідувати даній тенденції

Основна мета програм соціального благополуччя працівників



51% респондентів говорять про те, що у їх компаніях реалізуються базові та традиційні програми соціального благополуччя (безпека, медична допомога)

При цьому **35%** стверджують, що взагалі не працюють у напрямку забезпечення добробуту працівників

7% українських респондентів зазначають, що у їх компаніях пропонуються програми добробуту, включаючи нетрадиційні, такі, як медитації, фінансове консультування тощо

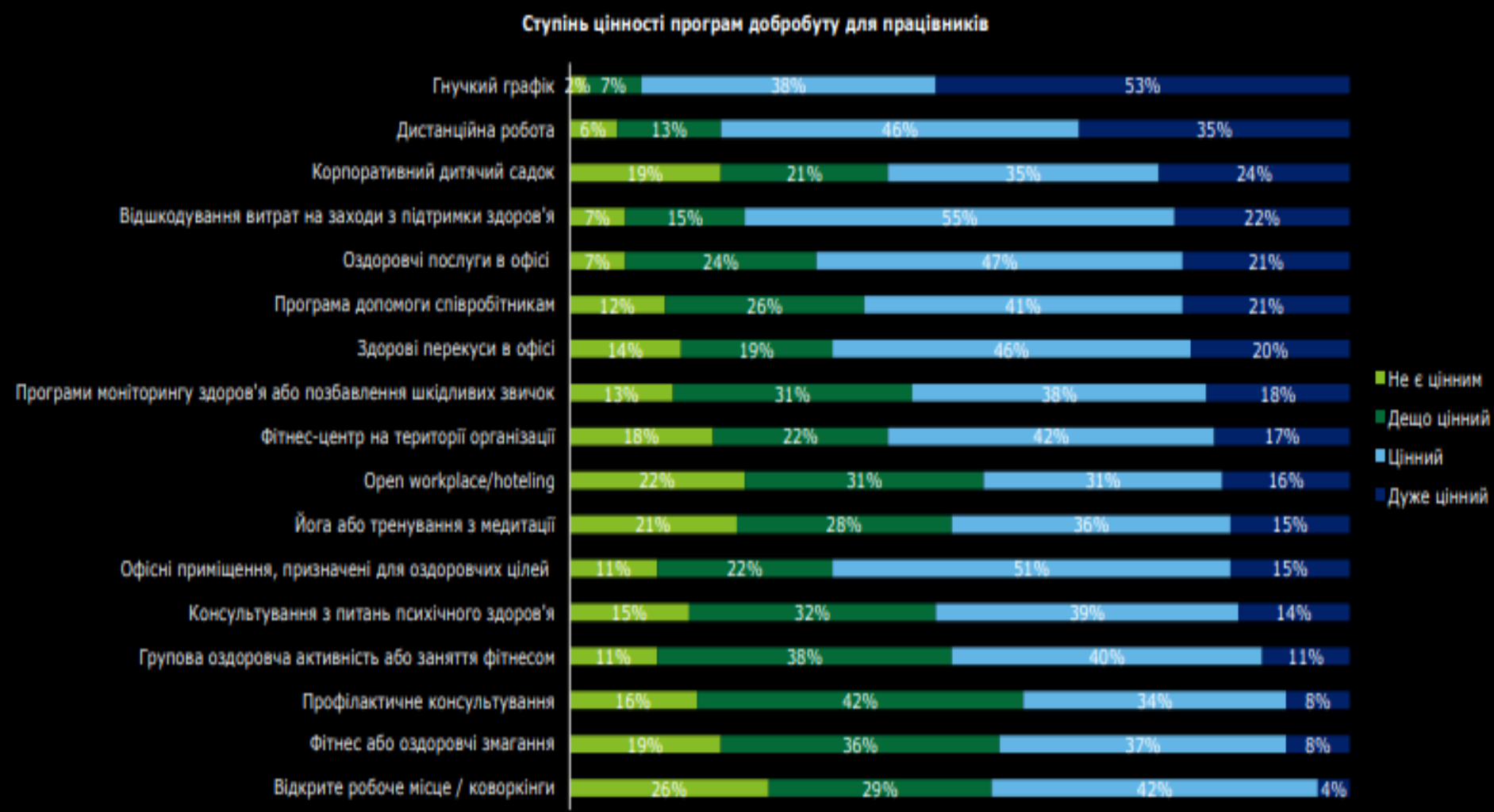
6% свідчать про те, що їх компанії пропонують широкий спектр програм з соціального благополуччя та активно аналізують їх вплив на продуктивність та ефективність

Програми соціального благополуччя, що реалізуються у компаніях

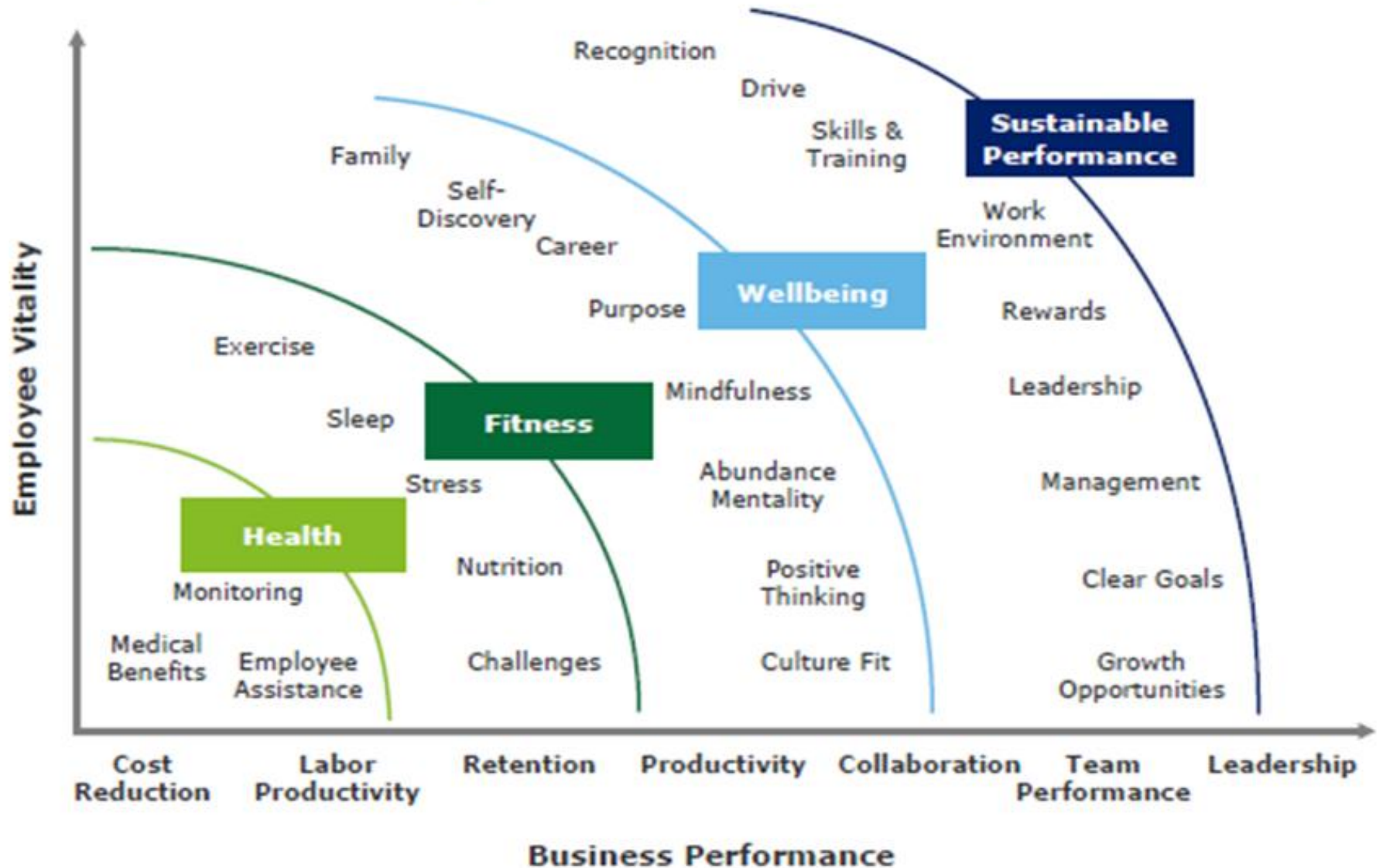


Добробут та стабільність персоналу

Тренд №7



From Wellness to Wellbeing to Performance



Wellbeing



Body

WHAT DO YOU DO TO **BE ACTIVE?**



Mind

WHAT DO YOU DO TO **KEEP LEARNING?**



People

WHAT DO YOU DO TO **CONNECT?**



Place

WHAT DO YOU DO TO **TAKE NOTICE?**



Planet

WHAT DO YOU DO TO **CARE?**



Spirit

WHAT DO YOU DO TO **GIVE?**

Приклад:

LuxGood — проект про благополуччя компанії Luxoft

За 11 місяців проекту (квітень 2016 р. — березень 2017 р.):

- ☒ зустрічі з більш як 40 експертами зі здоров'я;
- ☒ 11 челенджів і флеш-мобів;
- ☒ 4 марафони і понад 400 учасників-бігунів;
- ☒ з'їдено більше 1000 кг фруктів під час фруктових днів;
- ☒ два Дні донора;
- ☒ створено окрему групу на внутрішньому порталі компанії;
- ☒ організовано гейміфікацію з баджами серед учасників групи;
- ☒ заснована постійна рубрика Good People — інтерв'ю з топ-менеджерами і фахівцями на тему здорового способу життя, спорту й захоплень;
- ☒ наповнено розділ Healthy Tears — корисні поради, посилання, брошури та презентації;
- ☒ організовано та проведено: футбольні, волейбольні, шаховий, тенісні турніри.

Штучний інтелект, робототехніка та автоматизація

Тренд №8



Важливість людини в епоху діджиталізації

Потенціал використання штучного інтелекту та робототехніки полягає у знищенні рутинних завдань та створенні значущості для «унікально людських» навичок працівників. Майже половина (47%) респондентів цього року стверджують, що їх організації активно залучені до проектів автоматизації.

61% респондентів стверджують, що наразі не використовують ШІ та робототехніку

Натомість **18%** опитаних свідчать, що робота у їх компанії виконується спільними зусиллями людей та машин

15% українських респондентів уже використовують ШІ та робототехніку задля зменшення рутинної роботи, уникнення дублювань процесів

6% опитаних наразі перебудовують процес роботи та активно використовують штучний інтелект та робототехніку, задля досягнення нових, більш вагомих результатів

68% респондентів з України вважають даний тренд важливим

33% учасників опитування повідомляють, що їх компанії готові слідувати даній тенденції

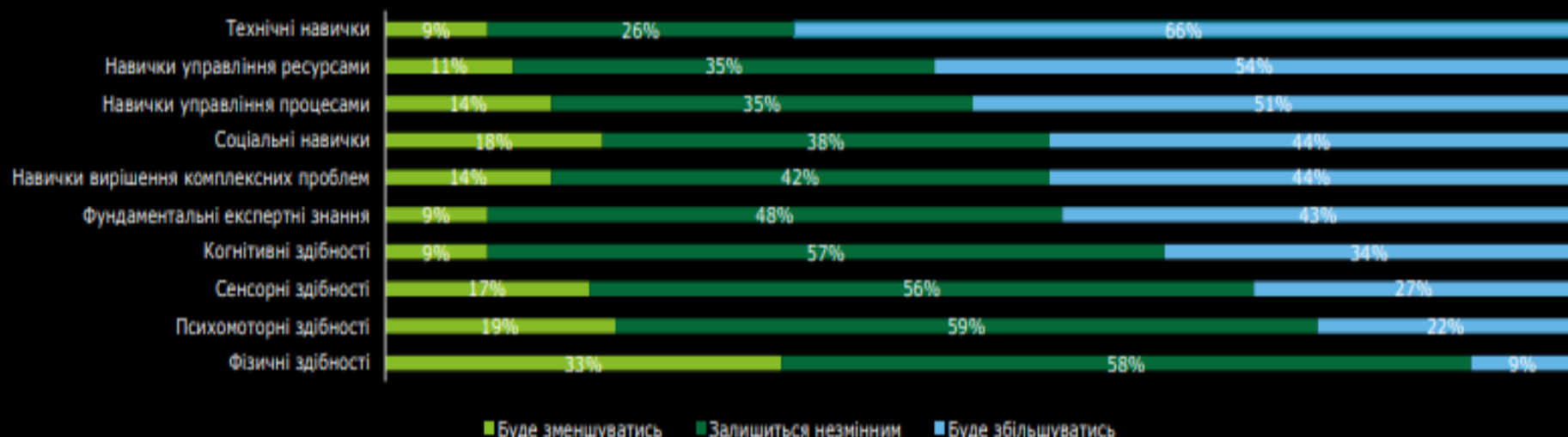
Аспекти інтеграції та управління когнітивними обчисленнями / ШІ, що є характерними для організації



Штучний інтелект, робототехніка та автоматизація

Тренд №8

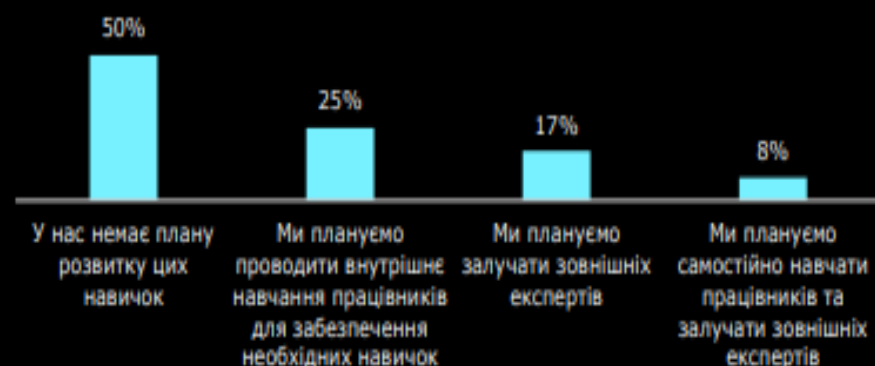
Ступінь важливості навичок в процесі інтеграції ШІ в роботу для респондентів України



Ступінь важливості навичок в процесі інтеграції ШІ в роботу для респондентів в світі



Яким чином організація сприяє розвитку людських навичок, необхідних для використання ШІ / роботів



The 2019 Best Countries rankings



Quality of Life

#59

RANKING



Score

See all of the [Best Countries for Quality of Life](#).

ATTRIBUTES

SCORE

Economically stable

0.7

A good job market

1.4

Affordable

4.7

Safe

0.1

Politically stable

0.0

Family friendly

1.0

Well-developed public education system

0.8

Well-developed public health system

0.4

Income equality

0.2

5. Стрес...

- ✓ це універсальна адаптивна реакція людини на небезпечну або невизначену, але при цьому значущу для неї ситуацію, в умовах відсутності адекватного стереотипу поведінки або при неможливості його застосувати.
- ✓ найчастіше виникає в складній або новій ситуації, у разі вираженого ризику, цейтноту, можливого чи реального конфлікту.
- ✓ захисний механізм управління поведінкою людини в цілях підтримки його виживання. Об'єктивно проявляється в мобілізації нервової, імунної та серцево-судинної і м'язової систем. Суб'єктивно переживається в першу чергу як стан напруженості.
- ✓ ефективний механізм управління людиною в простих, «первісних» ситуаціях, але ускладнює здійснення складної, цілеспрямованої, «людської» діяльності, погіршуючи точність, швидкість і креативність мислення.

Завдання стресу - підготувати, адаптувати людину до виконання головного завдання - самозбереження

Плюси:

- + виділяється додаткова енергія для вирішення проблеми;
- + організм «підказує» що робити – втекти, напасти або зачаїтися;
- + тренується нервова, імунна і серцево-судинні системи.



Мінуси:

- енергії може бути занадто багато;
- організм «підказує» в основному примітивні реакції, які найчастіше суперечать свідомому вибору;
- при сильному стресі імунна система виснажується, нервова і серцево-судинні системи перенапружуються.



Стрес «змушує» людину діяти не в цілях розвитку, а виживання

Дистрес

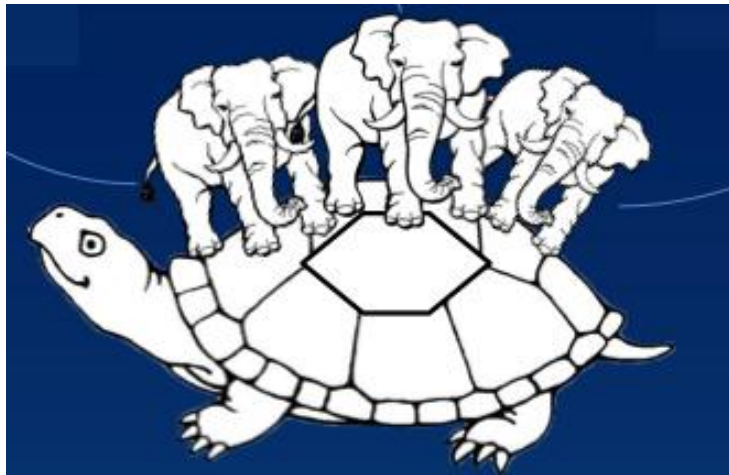
- тиск або сильний, або триває так довго, що людина вже не в змозі його витримувати
- кидає у стан горя, печалі і смутку
- завжди неприємний



Основні робочі моменти, що здійснюють на співробітників тиск:

- ❑ дефіцит часу;
- ❑ ставлення до роботи: подобається чи ні;
- ❑ відносини в колективі; конфліктні ситуації; стресогенний стиль управління організацією;
- ❑ відношення до себе: непевність, недостатня компетентність, низька самомотивація і інш.





$$\text{Стрес} = \frac{\text{Стрессогенність}}{\text{Стан}}$$



ЗНИЖЕННЯ *стрессогенності ситуацій*



УПРАВЛІННЯ *психічним станом*



ВІДНОВЛЕННЯ



ЗНИЖЕННЯ стресогенності ситуацій

Основні стрес-фактори:

1. **Значимість ситуації.** Критерій - ціна відмови
2. **Новизна і невизначеність.** Критерій - відсутність знань, умінь, навичок та інформації
3. **Навантаження.** Критерій - кількість витрат і рівень дискомфорту
4. **Ризик.** Критерій - ціна помилки
5. **Цейтнот.** Критерій - відсутність запасу часу

Правило П'яти Пальців



ПЛАКАТ ДЛЯ ЗНЯТТЯ СТРЕСУ



ІНСТРУКЦІЯ ПО КОРИСТУВАННЮ:

- Плакат почепити на стінку.
- Товкти головою у вказане місце, доки не пройде стрес.
- Зберігати в сухому та прохолодному місці.
- Зберігати від дії прямого сонячного проміння.

РЕКОМЕНДОВАНО АСОЦІАЦІЄЮ ПСИХІАТРІВ УКРАЇНИ



СЛОН № 3. ВІДНОВЛЕННЯ

Стратегія виру - свідоме повне проходження стресу; типовий приклад: відпустка. Девіз цієї стратегії - «Почекати, коли накопичаться дивіденди»



Стратегія «Другого дихання» - мінімальне відновлення, достатнє для продовження боротьби. Девіз цієї стратегії – «Взяти ще один кредит»



ОСНОВНІ ЗАСОБИ ВІДНОВЛЕННЯ

- 1) Психологічні засоби: аутотренування, м'язова релаксація, музика і світломузика, психорегуляція, гіпноз.
- 2) Психогігієнічні засоби: цікаве дозвілля, позитивні кінофільми, спілкування з природою, комфортабельні умови життя, гарне спілкування.
- 3) Організаційні засоби: збалансована активність, правильний режим дня, планування діяльності.
- 4) Медико-біологічні засоби: масаж, водні процедури, лазні, раціональне харчування, повноцінний відпочинок і сон.
- 5) Фармакологічні засоби: препарати женьшеню, вітаміни і мінеральні речовини, аромомасла.





ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ стресостійкості

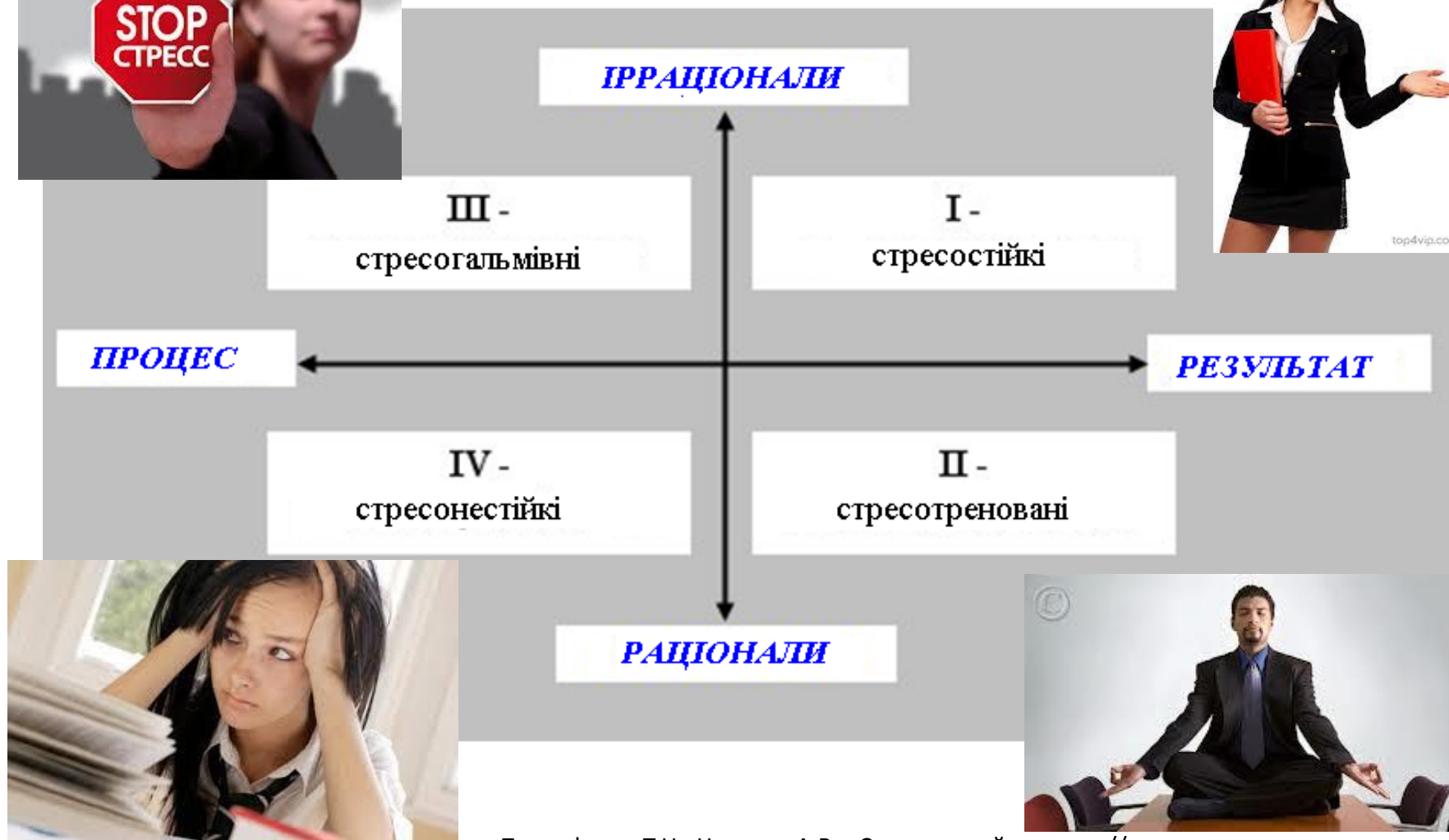
Метод Російського спецназу
«Важко в навчанні - легко в бою»



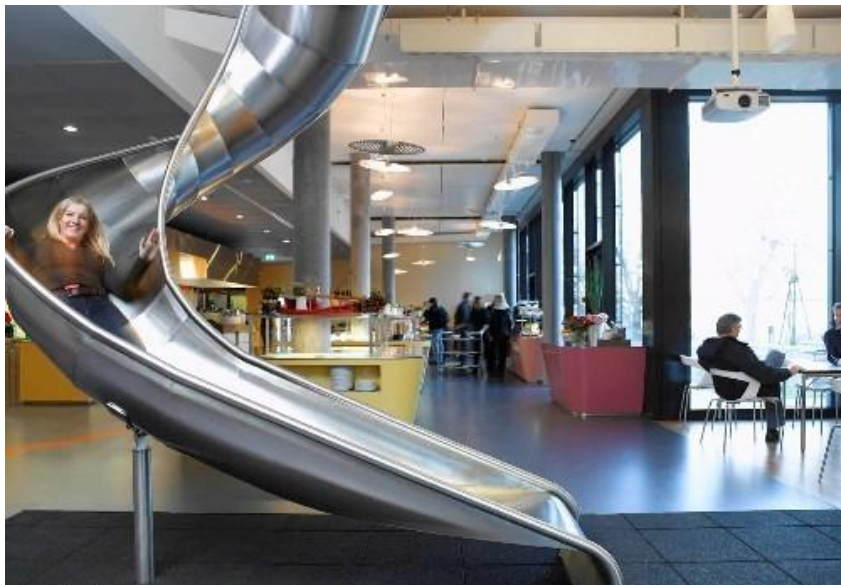
Метод японських топ-менеджерів
«Щеплення проти стресу»



ПРАЦІВНИКИ НЕ ОДНОРІДНІ



6. Вигляд офісу



Open-space — зло?



Два вчених з Гарвардської бізнес-школи обвісили сенсорами 40% працівників однієї великої компанії, і 6 тижнів (3 тижні до зламу стін і 3 тижні після зламу стін) ті мали носити всюди ці сенсори і + доступ до всіх е-мейлів і навіть месенджерів. Сенсори зчитували:

? - З ким спілкується людина (сенсор сенсорі скаже hi!)

? - Де він знаходиться,

? - Стоїть він або сидить,

? - Розмовляє чи ні.

У поєднанні з інформацією з е-мейлів і месенджерів це дало масу інформації про те, що насправді відбувається з взаємодією людей в офісах.

Виявилося, коли людину поміщають в опен-спейс, його жива комунікація з іншими людьми падає на 70%.

Частина комунікації (але не вся) йде в електронні засоби спілкування - але не повністю (20-50%). Решта втрачається. □

Очевидно, люди психологічно захищаються від постійного перевантаження опен-спейсу.

оригінальне дослідження: [rstb.royalsocietypublishing.org / ... WRDv2oJHVMx-2Oj3YRxAkPTko](http://rstb.royalsocietypublishing.org/...WRDv2oJHVMx-2Oj3YRxAkPTko)

Панасонік розробила людські шори для того, щоб зменшити відволікання людей у open-space:



Практичні завдання до теми 4

1. Каросі
2. Емоційне вигорання
3. Найкращий офіс

<https://dou.ua/lenta/tags/DOU%20%D0%A0%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D1%80/>

4. Open space

https://dou.ua/forums/topic/25231/?from=similar_topics

Література до теми 4:

1. Тенденції у сфері управління персоналом — 2018. Міжнародне дослідження Deloitte. Url: www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html
2. Прокофьева Т.Н., Цигенов А.В. Стрессоустойчивость. // Менеджмент и кадры, №10, 2013
3. Управление стрессом для финансистов: время пришло (Стеганцев А.В.) "Управление в кредитной организации", 2008, №1
4. State of the Global Workforce, Gallup, 2013
5. What's Good for People? Moving From Wellness to Well-Being. <https://www.knoll.com/knollnewsdetail/whats-good-for-people-moving-from-wellness-to-well-being>
6. Top 11 predictions that we see impacting HR and talent for 2017. Url: simeonspivot.com/blog-post/top-11-predictions-see-impacting-hr-talent-2017-prediction-5/
7. The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress <https://www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf>

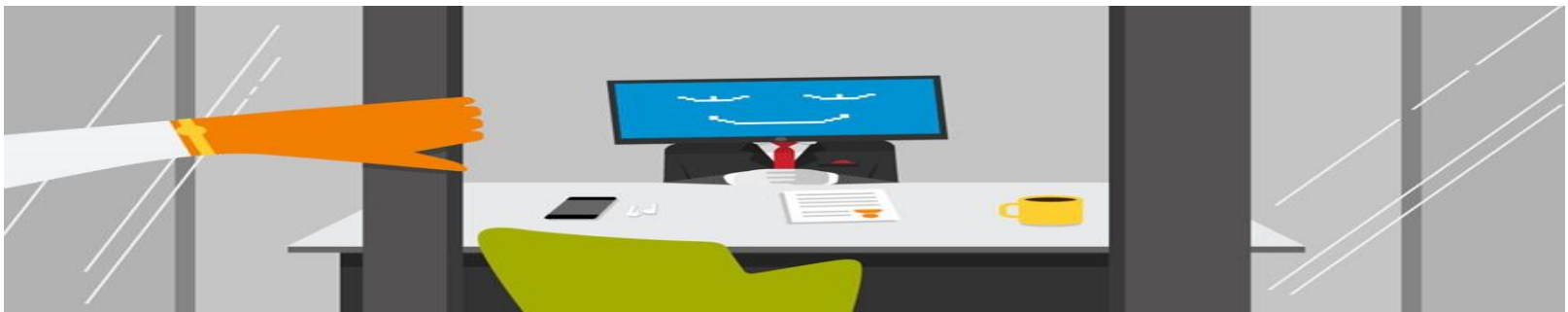
Тема 5.

HR Аналітика та управління ефективністю



Зміст

1. HR-аналітика
 2. Сучасний підхід до управління ефективністю персоналу
 3. Оцінка зрілості HR-системи
 4. Асесмент-центр
- Практичне завдання до теми 5
- Література до теми 5





Organizational Network Analysis

Happiness Manager

Зрілість HR-системи

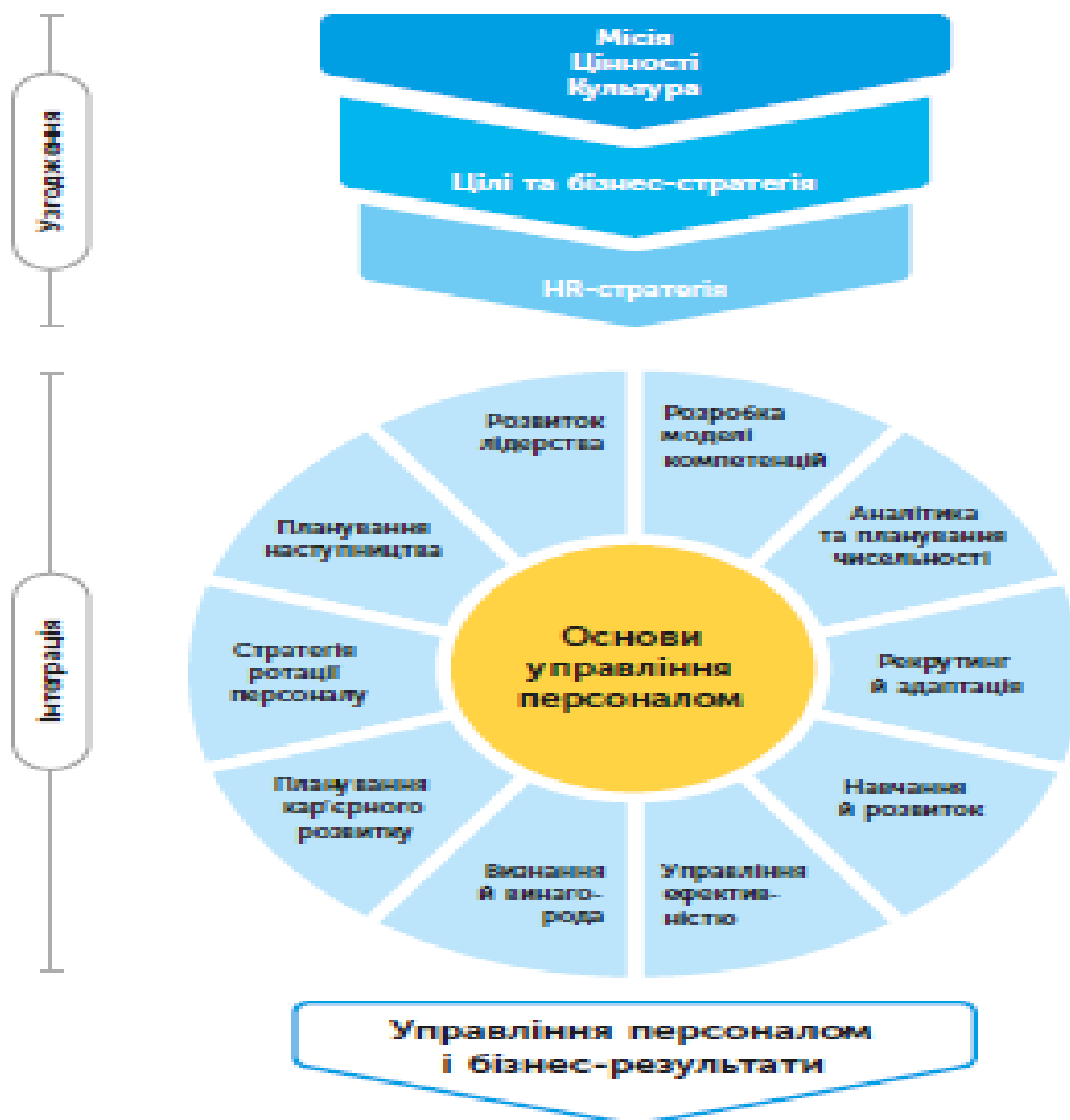
KPI

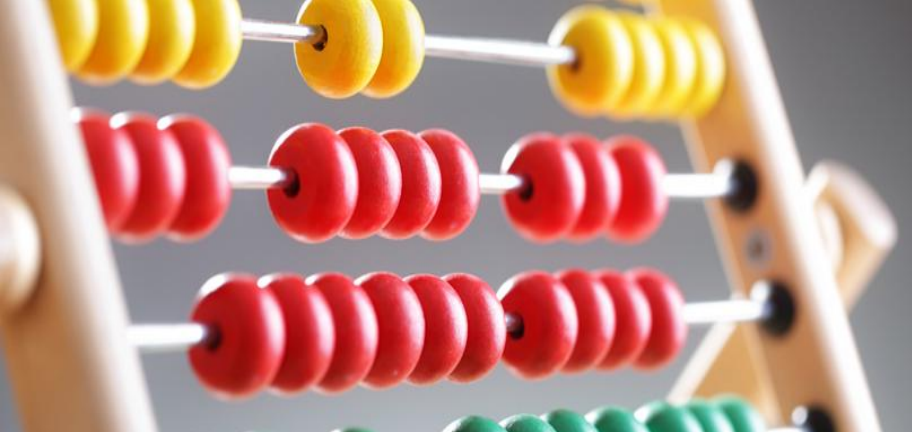
Лояльність компанії

Ассесмент-центр

Agile підхід

Scrum





1. HR-аналітика

- це постійний процес пошуку **інсайтів, драйверів** в процесах управління персоналом, які приносять вигоду бізнесу, з використанням наукового підходу.

1.Підхід: «Бачу ціль» (перевірка гіпотез, прогноз, наприклад майбутніх звільнень)

2.Підхід: «Проведення розвідки» (не очевидні інсайти, цікаві взаємозв'язки, формулювання гіпотез, встановлення цілей і бізнес-висновків).

Бондаренко Є. Если быть точным: 10 ключевых вопросов про HR-аналитику <https://prohr.rabota.ua/hr-analitika-10-klyuchevyih-voprosov/>

Причини запровадити HR-аналітику



- +1. Переваги від великих даних** (надавати інсайти про працівників та робочі процеси в межах компанії задля ефективного досягнення **бізнес-цілей і KPI**; ідентифікувати **цінну інформацію**, яку компанії варто зберігати на майбутнє прогност способів отримати максимальну віддачу від **інвестицій у людський капітал**).
- 1. Вартість та складність технології**, недостатнє знайомство з технологією та дефіцит досвідчених HR-аналітиків, які вміють працювати з великими даними.
- +2. Персоналізована аналітика** (коефіцієнт звільнень, тривалість відбору і наймання кадрів, дохід від кожного працівника, співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та ефективності, аналіз ринку за ключовими посадами, рівень залучення персоналу і його зацікавленість у проекті, талановитість працівників).
- 2. Адаптувати під особливості бізнес-процесів** (промислові, IT, послуги).
- +3. Неочевидна інформація** (дані із прохідних чи відеокамер. відстежувати показники продажів, швидкість обслуговування клієнтів, продуктивність; «сирі дані» перетворювати на бізнес-метрики, які допоможуть моделювати поведінку персоналу в майбутньому і прогнозувати сценарії розвитку того чи іншого рішення).
- 3. Для HR** після впровадження системи звичний підхід до вирішення рутинних завдань, звичайно, стане інакшим.

HR-аналітика змінює правила гри в керуванні кадрами для створення продуктивної та злагодженої команди.

Кейс №1. Який відділ працює ефективніше?

№	Выполнение КПЭ, %	
	Отдел 1	Отдел 2
1	120,00	100,00
2	105,00	110,00
3	90,00	115,00
4	100,00	90,00
5	110,00	95,00
6	75,00	80,00
7	110,00	95,00
8	95,00	85,00
9	100,00	120,00
10	115,00	70,00
11	130,00	
12	80,00	
Среднее значение		96,00

Вопрос:

Есть ли статистически значимая разница в эффективности между двумя отделами?

Ответ: Нет!

$t = 0,95536$

$p = 0,3512$

t – критерий Стьюдента

```
data: onegroup and twogroup
t = 0.95536, df = 19.398, p-value = 0.3512
alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 -7.720587 20.720587
sample estimates:
mean of x mean of y
 102.5      96.0
```

Кейс №2. Чи є результат тренінг з продажів?

Вопрос:

Есть ли статистически значимая
разница в поведении сотрудников
до и после тренинга?

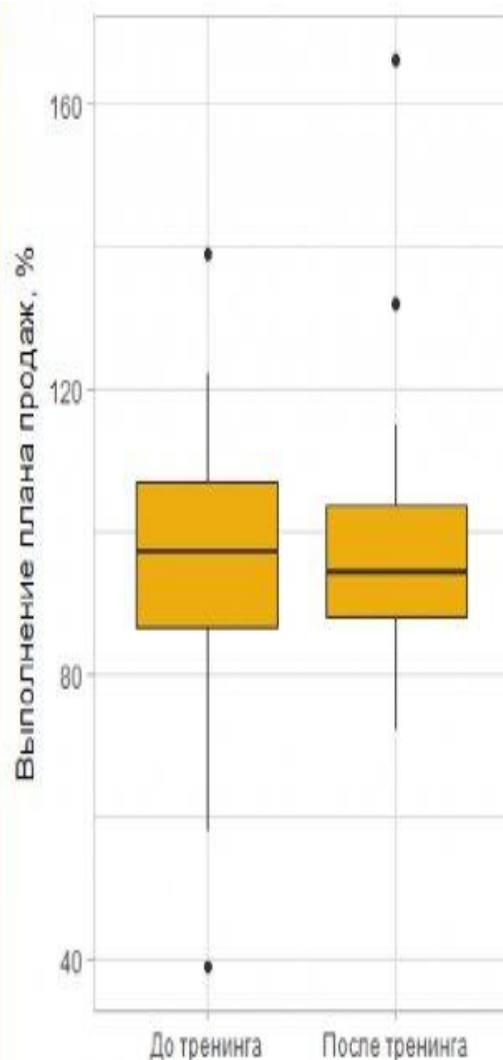
Ответ: Нет!

$t = -1,3296$

$p = 0,1024$

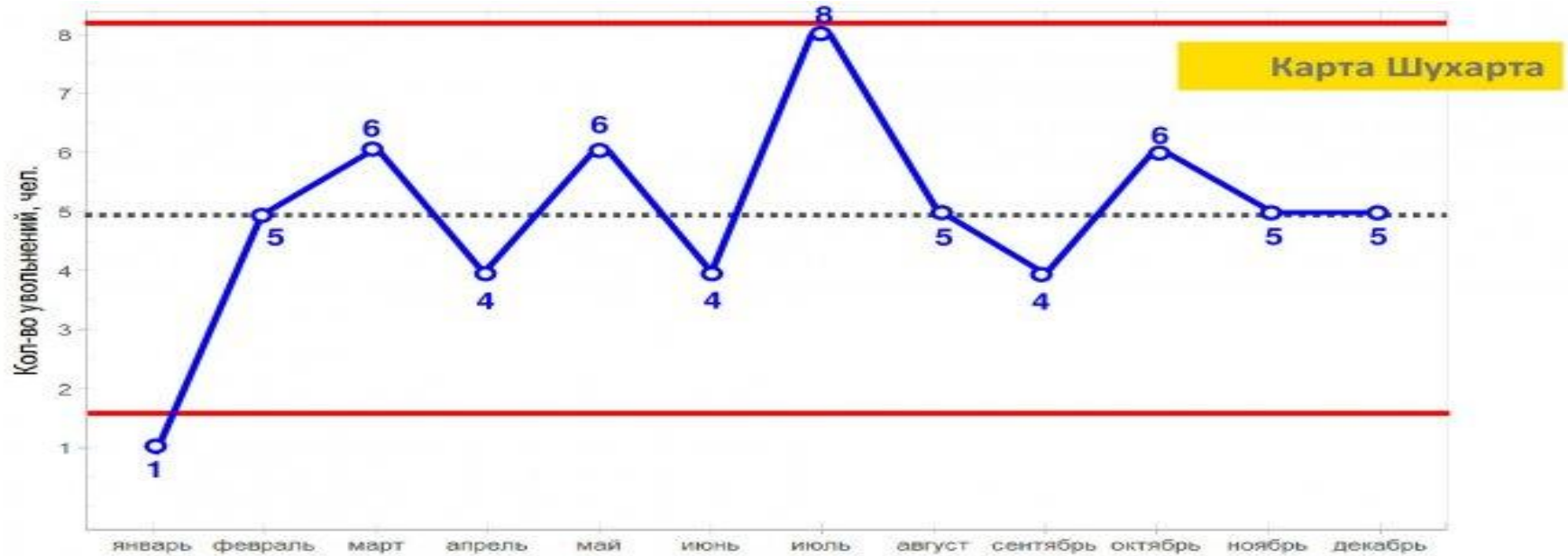
Paired t-test

data: twogroup1 and onegroup1
 $t = -1.3296$, $df = 14$, $p\text{-value} = 0.1024$
alternative hypothesis: true difference in means is less than 0
95 percent confidence interval:
-Inf 1.601661
sample estimates:
mean of the differences
-4.933333



ФИО	Выполнение КПЭ, %	
	До	После
Королев	100,00	106,00
Шестаков	84,00	88,00
Кошелева	58,00	73,00
Пахомова	39,00	72,00
Уварова	97,00	115,00
Боженова	120,00	132,00
Фадеева	139,00	166,00
Калашников	86,00	84,00
Горбунов	90,00	90,00
Носов	105,00	94,00
Щербак	109,00	98,00
Баранов	87,00	88,00
Фокина	122,00	101,00
Кузьмина	99,00	100,00
Молчанова	92,00	94,00
Среднее значение	95,13	100,07

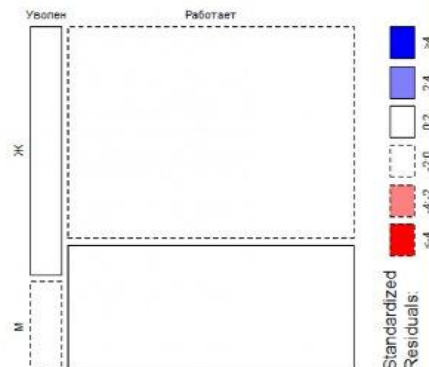
Кейс №3. Возможно вважати, що в компанії масово звільняються працівники?



Можемо ми сказати, що жінки частіше звільняються?

	Ж	М
Уволен	34	12
Роботаєт	260	153

Аналитика:



Вопрос:

Можемо ми сказати, що жінки частіше звільняються?

Ответ: Нет!

$$\chi^2 = 1,7092$$

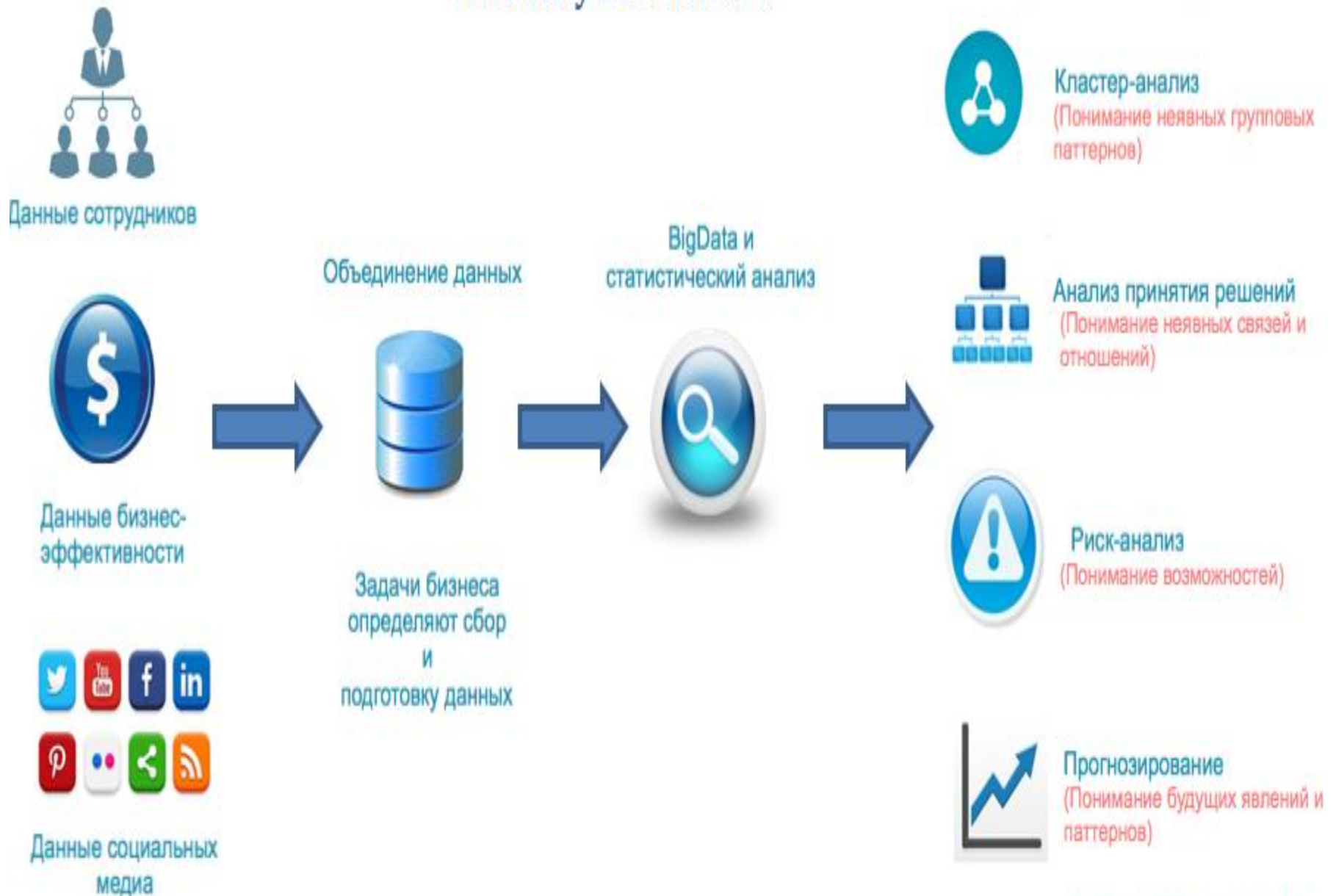
$$p = 0,1911$$

Pearson's Chi-squared test with Yates' continuity correction

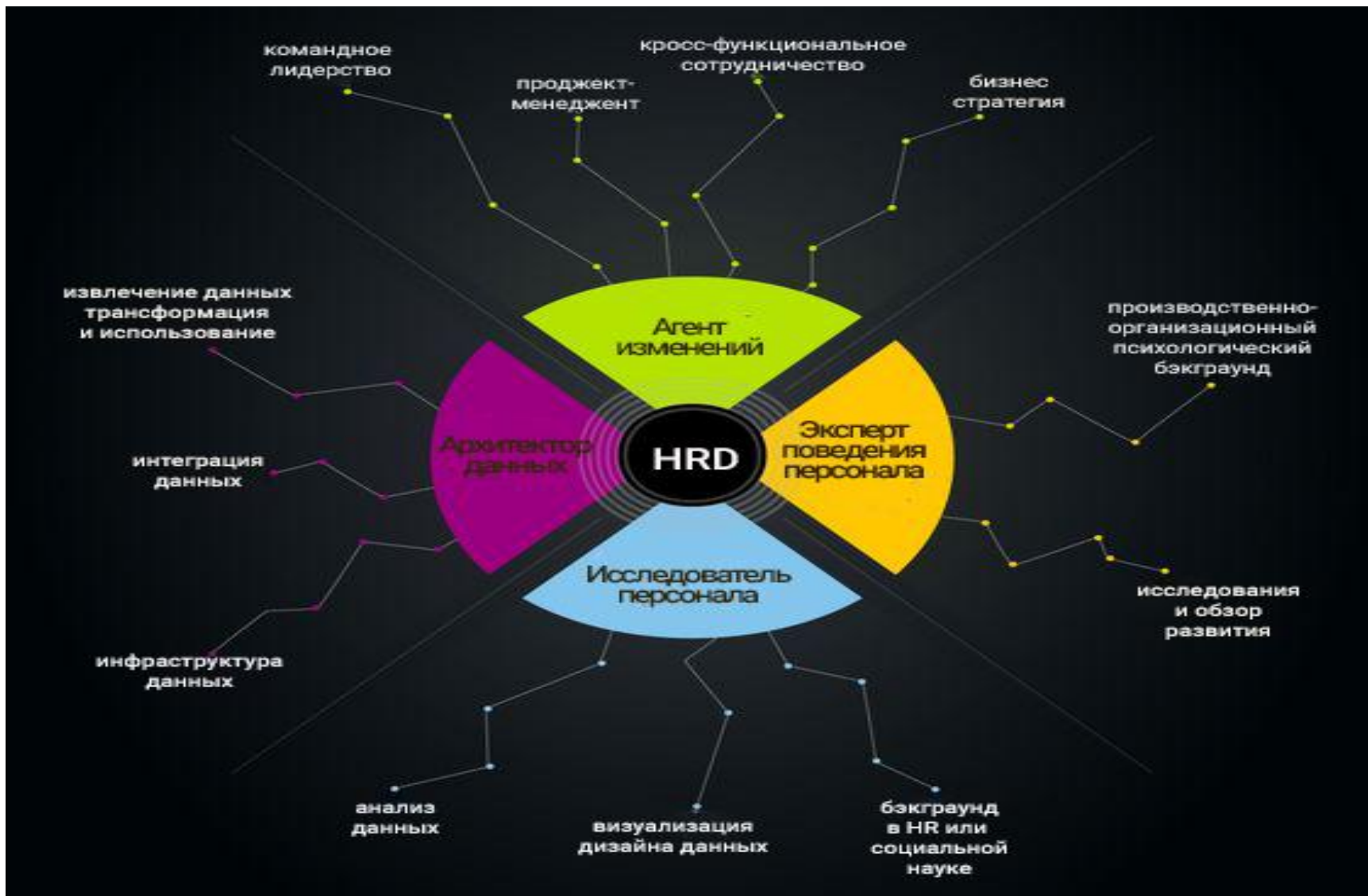
data: t1
X-squared = 1.7092, df = 1, p-value = 0.1911

HR Analytics Process

перевод talent-management.com.ua



источник www.opportune.in

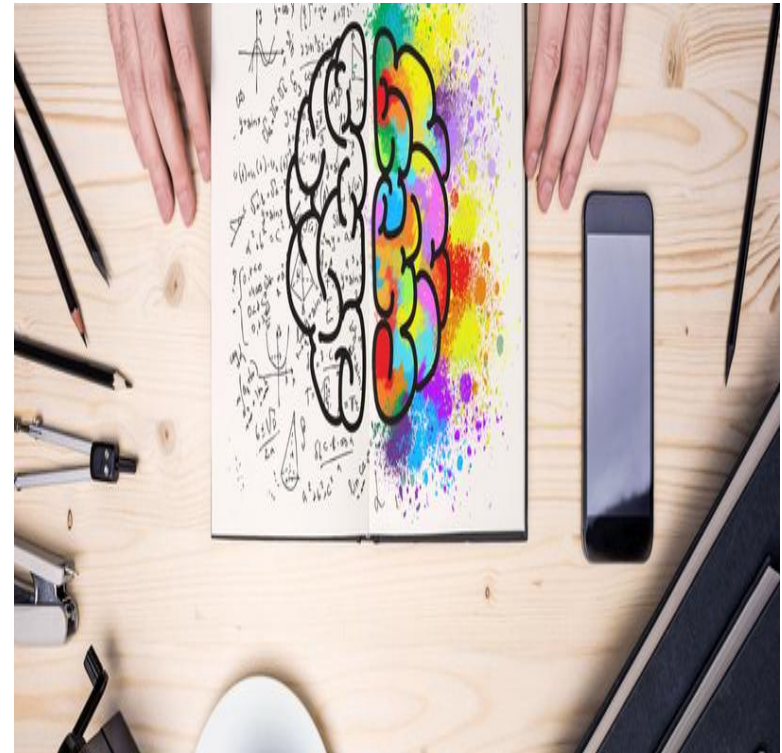


Аналітика людей (пересування, стан здоров'я, активність в соціальних мережах) >= HR аналітиці

Аналітика позбавляє від ілюзій, але рішення приймають і впроваджують люди.

Інтуїція потрібна для:
формулювання гіпотез;
впровадження рішень;
для продажу ідей.

Аналітика необхідна для:
пошуку драйверів;
перевірки гіпотез;
розуміння реальної ситуації в бізнесі.



10 HR-аналитических практик, которые использует Google

by Javier Cantera



1. Характеристики лидеров в компании

Быть лидером в Google не тоже самое, что быть лидером в другой компании. Google классифицирует 100 переменных для своих лидеров.



2. Характеристики продуктивной среды

Google ведёт проект "The Pilab", в котором анализируется, какие переменные являются фундаментальными для создания максимально эффективной экосистемы в компании.



3. Алгоритм удержания сотрудников

Этот алгоритм выражает способность быть в рабочем состоянии и позволяет применять индивидуализированные практики удержания.



6. Алгоритмы эффективного найма

Google разработал алгоритм найма для каждой категории сотрудников, который идентифицирует наиболее ценных кандидатов.



5. Улучшение разнообразия

Диверсифицированные команды принимают более обдуманные и взвешенные решения, сочетают принятие риска с продуктивностью и создают более адекватный климат для эффективной рабочей среды.



4. Прогностическое моделирование

Множество данных и примеров предоставляет HR-у преимущество предвидеть ситуации и принимать решения с учётом этих знаний.



7. Расчёт ценности лучших сотрудников

Невозможно идентифицировать лучшие таланты, если не считать и не сравнивать, например, реальное воздействие различных продуктивностей.



8. Разработка наилучшего рабочего места для сотрудничества

Важно проектировать рабочую среду, которая улучшает сотрудничество и помогает членам команды общаться неформально.



9. Улучшение обучения

Фокусироваться на обучении - базовое условие для компании, которая должна каждый день изменяться, чтобы оставаться конкурентоспособной.

10. Принятие решений на основании данных
Данные в HR-аналитике это не факты, которые диктуют, что делать, а знание реальности, которое помогает принимать решения.

Дані про працівників

Тренд №10



Як далеко може зайти аналітика?

Доступність персональних даних працівників та поява потужних аналітичних інструментів – можливості та ризики водночас. Для використання переваг HR-аналітики в процесі підбору, утримання та оптимізації робочої сили, необхідно мати чітко визначені політики та гарантії безпеки персональних даних.

81% респондентів з України вважають даний тренд важливим

43% учасників опитування повідомляють, що їх компанії готові слідувати даній тенденції

Оцінка системи захисту персональних даних працівників компанії



48% респондентів вважають, що дані про працівників відіграють все більшу роль у прийнятті організаційних рішень і потребують чітких політик управління та захисту

При цьому для **37%** респондентів аналітика даних про працівників не являється фактором, який створює цінність; у компаніях немає надійної структури управління даними

Для **9%** українських респондентів HR-аналітика являється невід'ємною частиною системи прийняття бізнес-рішень. Департамент управління персоналом активно залучений в систему управління даними

Для **6%** опитаних HR-аналітика являється невід'ємною частиною системи прийняття бізнес-рішень і HR активно залучений в систему управління даними

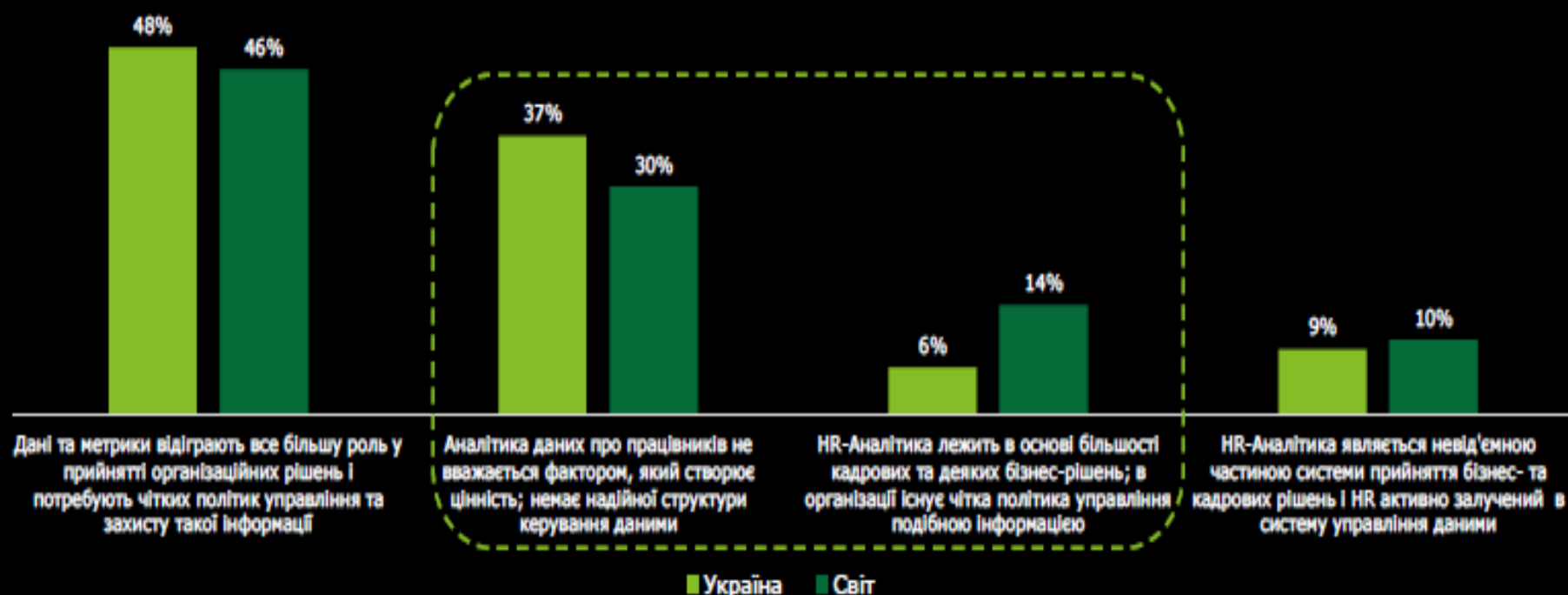
Характеристики, які найкраще описують поточні можливості організації аналізувати дані працівників



Дані про працівників

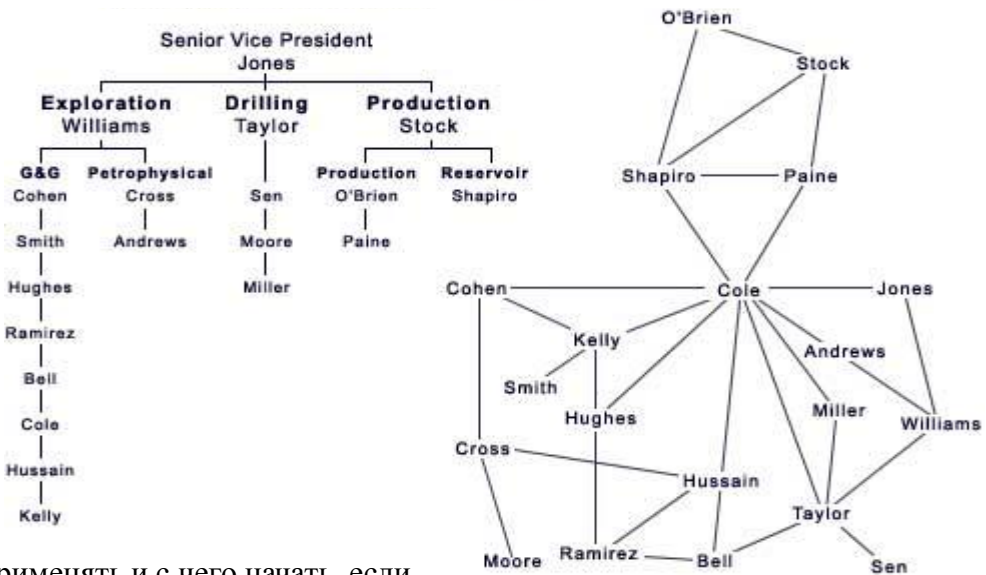
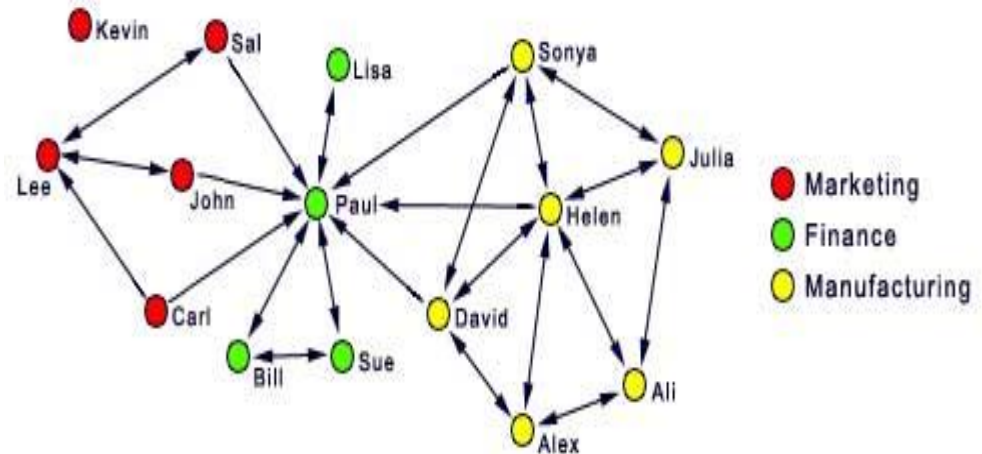
Тренд №10

Яким чином використовуються персональні дані працівників компанії



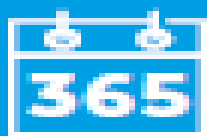
Організаційний аналіз мереж (ONA, Organizational Network Analysis)

– вимір і
відображення
відносин і потоків
між людьми,
групами або
організаціями.
Унікальність ONA -
можливо побачити
реальні зв'язки між
людьми в
організації.



2. Сучасний підхід до управління ефективністю персоналу

Talent Management	Индивидуальное лидерство; Планирование преемственности; Люди, играющие ключевую роль;
Інновації	Идентификация ресурсов; Расширение границ;
Управление знаниями	Управление экспертизой; Сообщество практиков; Улучшение информационных потоков;
Организационные изменения и развитие	Управление изменениями; Слияния и поглощения;
Организационная эффективность	Командообразование.



61%

компаній в Україні проводять оцінку ефективності роботи співробітників

раз на рік

95%

менеджерів задоволені системою оцінки / управління персоналом в своїй організації

59%

співробітників вважають, що оцінка ефективності не варта витраченого часу

56%

співробітників вважають, що не отримують зворотнього зв'язку щодо зон для розвитку

Лише...

27%

менеджерів вважають, що щорічна оцінка ефективності розвиває знання і навички співробітників

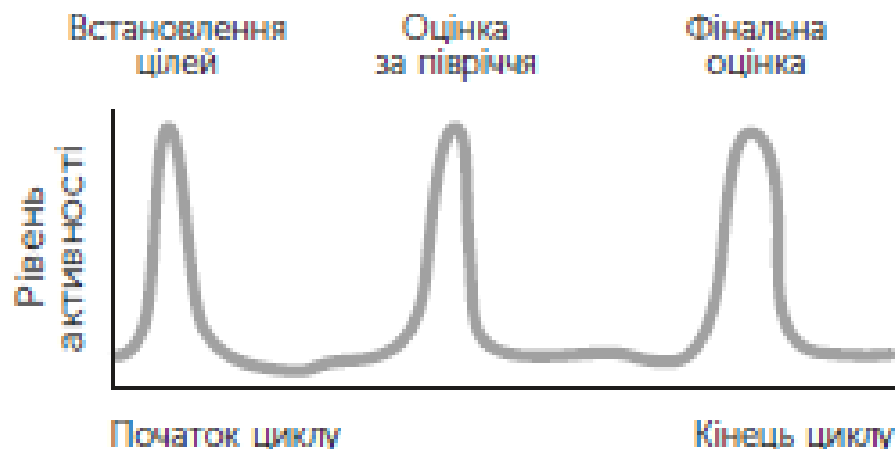
30%

керівників вважають, що процес оцінки підвищує ефективність співробітників

Порівняння традиційного і нового підходів до управління ефективністю



Традиційний підхід



Новий підхід

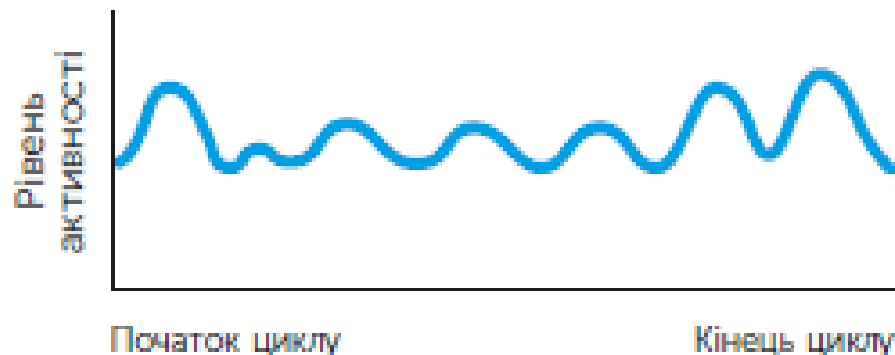


Рис. 2. Управління ефективністю: старі правила порівняно з новими правилами

Старі правила	Нові правила
Оцінка ефективності й визначення цілей проводиться раз на рік	Заміри проводяться щокварталу або частіше, регулярне визначення цілей відбувається як відкритий процес
Зворотний зв'язок менеджер збирає наприкінці року	Зворотний зв'язок постійно й легко переглядається наприкінці року (часто за допомогою додатків та мобільних інструментів)
Цілі є конфіденційною інформацією та зосереджені на особистих досягненнях	Цілі є публічними та прозорими зі зростанням уваги на командних досягненнях
Працівники оцінюються тільки менеджером	Менеджери також оцінюються працівниками
Працівники ранжуються за кількісною шкалою	Працівники ранжуються, рейтинги відіграють допоміжну роль і не є обов'язковими
Компенсації є конфіденційною інформацією і відповідають посаді, діапазон залежить від рейтингу	Рівень компенсацій є прозорим, частіше обговорюється та більше залежить від ефективності
Менеджери зосереджені на оцінці ефективності	Менеджери зосереджені на коучингу та розвитку людей
Один лідер оцінює працівника кількісно, виходячи зі своєї думки	Багато учасників роблять свій внесок в оцінку ефективності працівника; оцінка істотно пов'язана з даними
Процес розглядається як навантаження й даремне витрачання часу	Процес є гнучким, швидшим, постійним і легшим

Цей матеріал (як текст, так і ілюстрації) є об'єктом авторського права. Будь-яке передруковування повністю або частково можливе тільки із використанням активного посилання на матеріал.

Кейс Google:

З метою забезпечення чесності відповідей Google проводить анонімне дослідження думок співробітників (**Googlegeist**), а керівники одержують звіти з результатами дослідження стосовно свого департаменту/підрозділу для роботи з залученістю «на місцях».

Важливо, що результати не впливають ані на оцінку ефективності керівників, ані на їхню заробітну плату – це робиться, **щоб керівники прагнули вдосконалюватися за власним бажанням**, а не займали оборонну позицію і фальсифікували результати.

Змінюється не тільки форма, але й методи формування робочого досвіду співробітників. У сучасному цифровому світі, де смартфон завжди під рукою і є інструментом, за допомогою якого можна вирішувати багато питань, співробітники очікують, що кожний елемент їхнього робочого досвіду буде доступним і зручним.

Як показує практика, **компанії, яким вдається підтримувати високий рівень залученості співробітників, демонструють кращі бізнес-результати**, а саме – більш низький рівень плинності кадрів і абсентеїзму, більш висока продуктивність співробітників, а також вища частка лояльних і задоволених клієнтів.

5

Совершенствования

Непрерывное совершенствование
человеческого и организационного капитала компании



Внедрение системы непрерывных улучшений бизнес-процессов и инноваций

4

Прогнозирования

Управление человеческим капиталом



Автоматизация HR-процессов, внедрение оценки и прогнозирование
результативности и развития компетенций Компании

3

Стандартизации

Управление человеческими ресурсами



Разработка модели корпоративных компетенций
и включение их в HR-процессы

2

Контроля

Управление персоналом



Повторяющиеся HR-процессы

1

Начальный

Непоследовательное управление

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI)

— показники діяльності працівника, підрозділу, компанії, які допомагають в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей.

За рахунок **персоналізації відповідальності**, делегування повноважень підвищується **ефективність роботи** кожного співробітника.

Принципи при розробці KPI:

системність,
смартизованість,
збалансованість.

Excel розрахунок:

<https://exceltable.com/otchety/raschet-kpi-v-excel>



Способи «покарання KPI-ем»

1. KPI без змін в спадщину
2. KPI «від шефа»
3. KPI «від себе»
4. KPI from Head Office with love))
5. KPI як спроба оптимізації
бізнес-процесів
6. KPI як квест-кімната
7. KPI «при умові ...»



Етапи впровадження КРІ

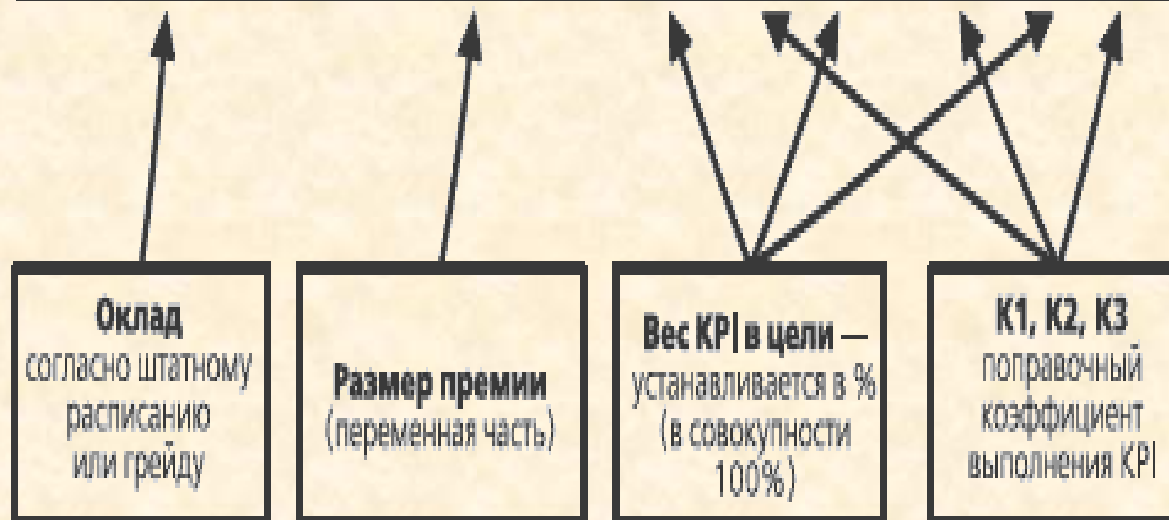
1. Розробка KPI, прописання і представлення KPI HR-відділом.
2. Тестування на команді або групі (як правило, триває місяць).
3. Повноцінний запуск і впровадження.
4. Доопрацювання KPI і перегляд. **1-3** в зоні відповідальності HR-менеджера, **4** спільно з керівником відділу.



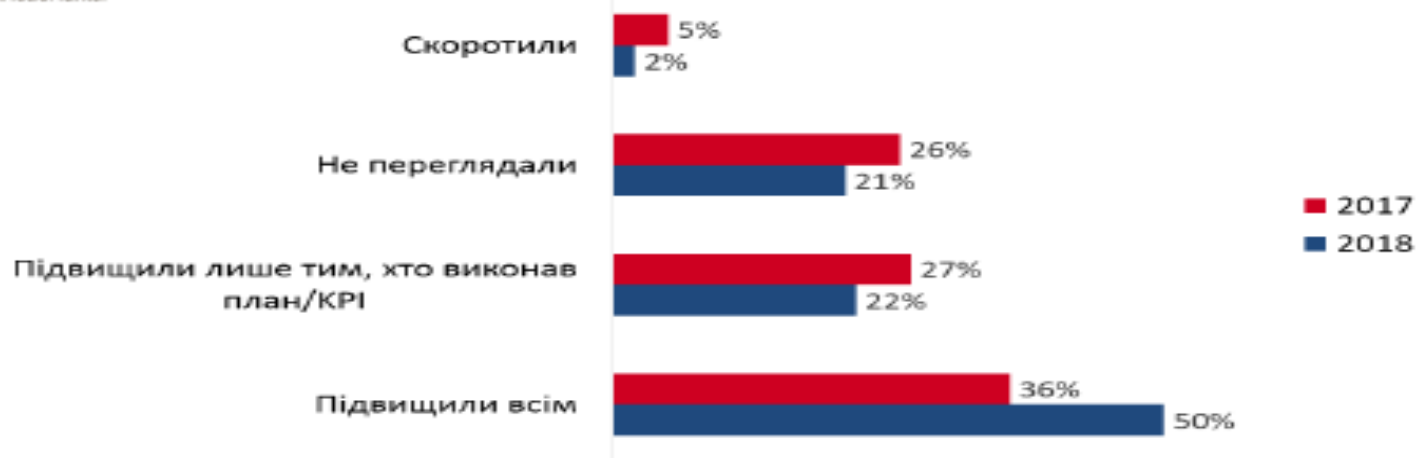
1. Система мотивації має будуватися на КРІ, пов'язаних зі стратегічними цілями.
2. Прямий зв'язок між досягненням КРІ та премією.
3. Ефективні стратегічні комунікації

Типовая формула премирования

$$\text{КП} = \text{Оклад (постоянная часть)} + (\% \text{ от Оклада}) (\text{вес КРІ} \times \text{К1} + \text{вес КРІ} \times \text{К2} + \text{вес КРІ} \times \text{К3})$$



Перегляд заробітної політики



Поиск

Цель	KPI	Вес	Ед.изм.	План	Действ	Факт	Риск	Индекс	Итог	Статус	Тренд
Выполнить План продаж товара А	Процент выполнения Плана по выручке товар А	40 %	%	100		98		98.0 %	39.2 %		↑
Сократить оборачиваемость дебиторской задолженности по товару А	Козффициент оборачиваемости товара А	25 %	дни	26		34		130.8 %	12.5 %		↑
Сократить дебиторскую задолженность по товару А	Сумма дебит. задолж. на конец периода по товару А	25 %	%	400000		480000		120.0 %	12.5 %		↓
Повысит удовлетворенность клиентов	Процент удовлетворенности клиентов	10 %	%	100		99		99.0 %	9.9 %		→
Итого: 100 %				Итого: /4.1 %							

Щастя персоналу – головний KPI!!!

- Щасливі працівники = щасливі клієнти = успішний бізнес.

(бізнес-модель компанії Zappos 1,2 млрд.\$)

Happiness Manager

Примак И. Счастье сотрудников как KPI 28.07.2017 <https://prohr.rabota.ua/schaste-sotrudnikov-kak-kri/>

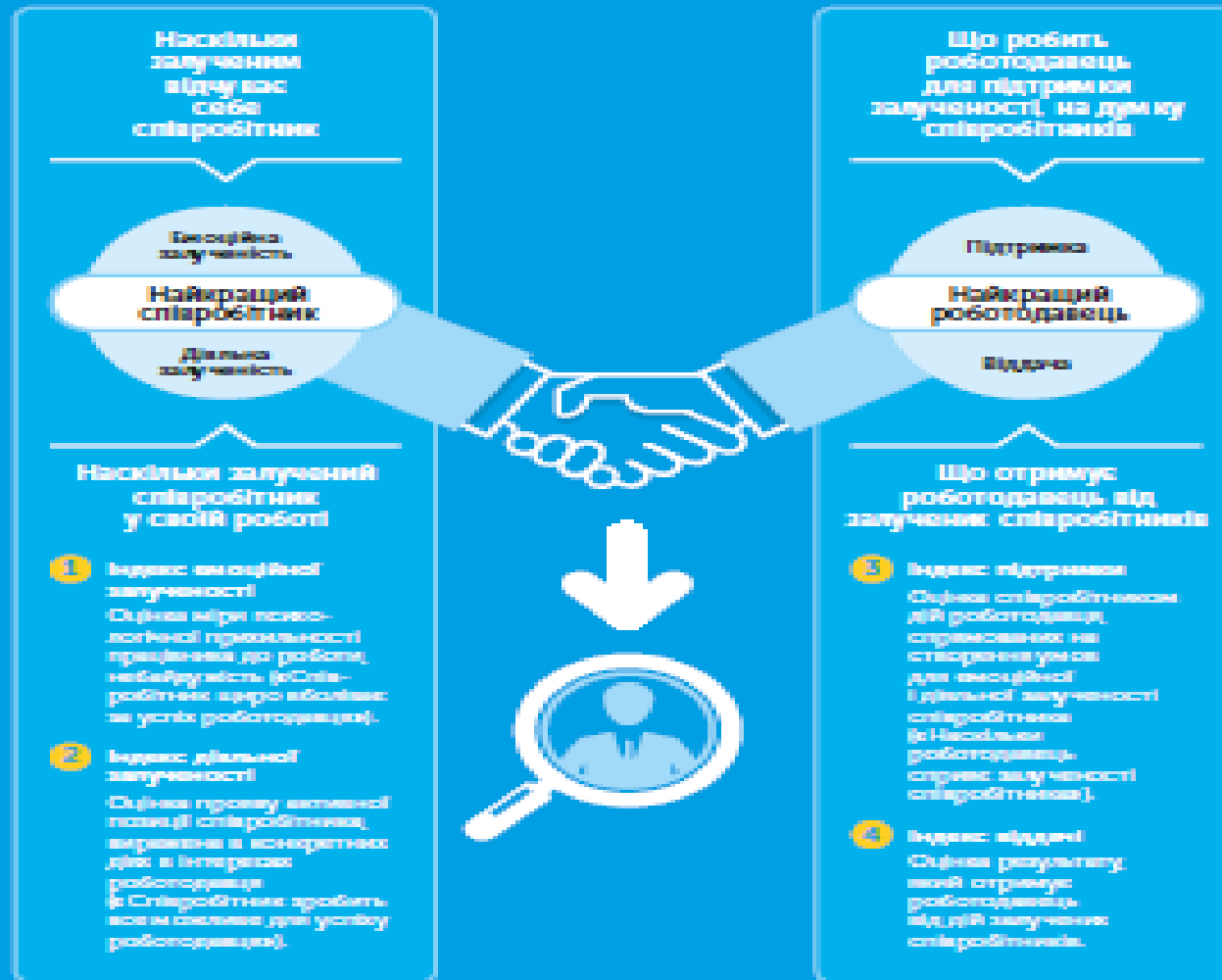


Бізнес-показники, пов'язані з корпоративним щастям

- **рівень плинності персоналу** (щасливі співробітники більш лояльні до компанії);
- **рівень залученості** в проекти компанії (мотивація і залученість щасливих співробітників вище);
- **задоволеність клієнтів** (щасливі співробітники = щасливі клієнти);
- **кількість лікарняних** (щасливі люди рідше хворіють);
- **термін закриття нових вакансій** (люди хочуть працювати в щасливих компаніях)

Методологія діагностики рівня залученості співробітників EYE (EY Engagement)

Методологія діагностики рівня залученості співробітників базується на власних розробках EY і багаторічному досвіді проведення подібних досліджень, а також враховує основні принципи теорії соціального обміну, згідно з якою співробітник і роботодавець є учасниками процесу ціннісного обміну.



Три типа цифровых инициатив в работе с вовлечённостью персонала

Внутреннее сотрудничество

Сотрудники связаны и сотрудничают друг с другом и руководством

- Распространение лучших практик и развитие отношений между департаментами и локациями
- Уменьшение дистанции между лидерами и сотрудниками
- Обычно этим управляют IT, HR, корпоративные коммуникации

Цифровые/социальные возможности

Сотрудники имеют возможность использовать цифровые и соц. каналы как часть обычной работы

- Использование цифровых/соц. технологий в процессе продаж для доп. точек соприкосновения с клиентами
- Поддержка пользователей в любых каналах одними и теми же подразделениями
- Обычно этим управляют различные департаменты

Сотрудники-адвокаты бренда

Сотрудники размещают посты о компании в личных аккаунтах в соц. сетях

- Пропаганда компании как отличного места для работы, привлечение кандидатов через сети сотрудников
- Усиление ключевых инициатив компании, например, инновации, запуск новых продуктов и т.д.
- Обычно этим управляют маркетинг, HR



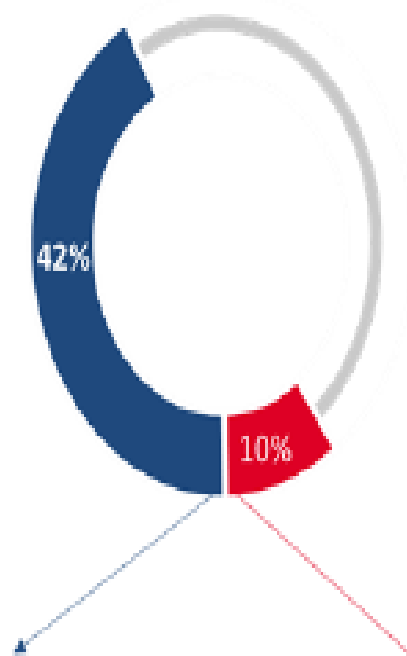
Перевод talent-management.com.ua

Источник Altimeter Group

Чи змінився рівень лояльності до компанії / роботодавця у 2018?

■ Я став(-ла) більш лояльним (лояльною)

■ Я став(-ла) менш лояльним (лояльною)



TOP-3 причини зниження лояльності до роботодавця:

Через бран лояльності з боку роботодавця або керівництва / колективу / невиконання домовленостей

41%

Мала зарплатня /бонуси, затримки з виплатами

30%

Відсутні перспективи кар'єрного розвитку працівників та компанії / розчарування в компанії

11%

Важко сказати

18%

TOP-3 причини лояльного відношення до роботодавця:

Через лояльність самого роботодавця або керівництва / колективу / стабільність компанії

46%

Є можливості для розвитку / здобуття досвіду

19%

Конкурентноспроможна зарплатня /бонуси

15%

Важко сказати

20%

3. Оцінка зрілості HR-системи

1. Стратегія планування персоналу
2. Рекрутинг
3. Адаптація
4. Оцінка
5. Мотивація
6. Навчання і розвиток
7. Управління кар'єрою
8. Управління корпоративною культурою
9. Легалізація процесів в системі



Опис рівнів зрілості HR-системи

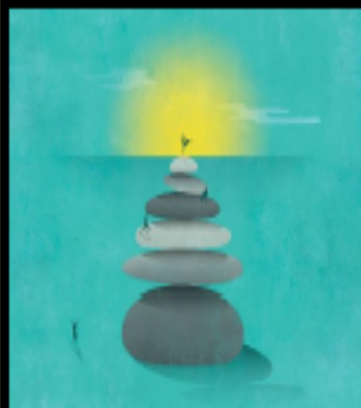
Початковий. Співробітники діють виходячи з власного уявлення про цілі роботи. Бізнес-процеси в організації погано прописані або не прописані зовсім, внутрішня документація відсутня. Часто бізнес-знання не відокремлені від співробітників, через що з відходом людей вони губляться. Діяльності компанії для персоналу непрозора.

Усвідомлення. З'являються внутрішні стандарти, які описують роботу компанії з персоналом. Співробітники користуються не тільки власними судженнями про цілі своєї роботи, а використовують корпоративні критерії для оцінки ситуації та прийняття рішень. Виникає повторюваність: виконання нових завдань ґрунтується на досвіді виконання минулих завдань.

Керованість. В організації прописані і стандартизовані основні процеси в управлінні персоналом. HRM відокремлена в самостійну функцію, за яку відповідає конкретна людина або департамент. Системи рекрутингу, адаптації, оцінки та розвитку засновані на філософії та цілях компанії. Людям зрозумілі їхні завдання та очікування від роботи. В організації сформульований «звіт правил», яким слідують всі співробітники.

Вимірюваність. У компанії впроваджені KPI для кількісної оцінки роботи кожного співробітника. Бізнес-процеси стандартизовані і оцифровані. Співробітники знають, яких показників необхідно досягти, щоб перейти на нову посаду або отримати підвищення в зарплаті. Кар'єрний шлях прозорий. Системи виміру показників і оцінки команди - регулярні, мають чіткі правила і методику. Робота кожного співробітника спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. Цілі компанії прозорі і зрозумілі команді.

Удосконалення. На основі постійного моніторингу та аналізу в організації проводять коригування всіх бізнес-процесів і інструментів. Всі зміни відображаються у внутрішніх документах і своєчасно прояснюються команді. Процес аудиту та коригування носить постійний, системний характер. Один з головних фокусів компанії - «рівень щастя» співробітників. З цією метою впроваджують програми розвитку, корпоративний університет, роботу з кар'єрним коучем, заходи щодо тімбілдінгу, можливості для відпочинку і творчості.



Підвищення ефективності працівників через відновлення

Природа цифрового бізнесу породжує безперервність у стилі 24/7. Понад 40 % працівників зіштовхуються з високим навантаженням роботи, що негативно впливає на їх продуктивність, здоров'я та стабільність у сім'ї. Добробут працівників забезпечує корпоративне благополуччя, що є елементом стратегії ефективності.

69% респондентів з України вважають даний тренд важливим

42% учасників опитування повідомляють, що їх компанії готові слідувати даній тенденції

Основна мета програм соціального благополуччя працівників



51% респондентів говорять про те, що у їх компаніях реалізуються базові та традиційні програми соціального благополуччя (безпека, медична допомога)

При цьому **35%** стверджують, що взагалі не працюють у напрямку забезпечення добробуту працівників

7% українських респондентів зазначають, що у їх компаніях пропонуються програми добробуту, включаючи нетрадиційні, такі, як медитації, фінансове консультування тощо

6% свідчать про те, що їх компанії пропонують широкий спектр програм з соціального благополуччя та активно аналізують їх вплив на продуктивність та ефективність

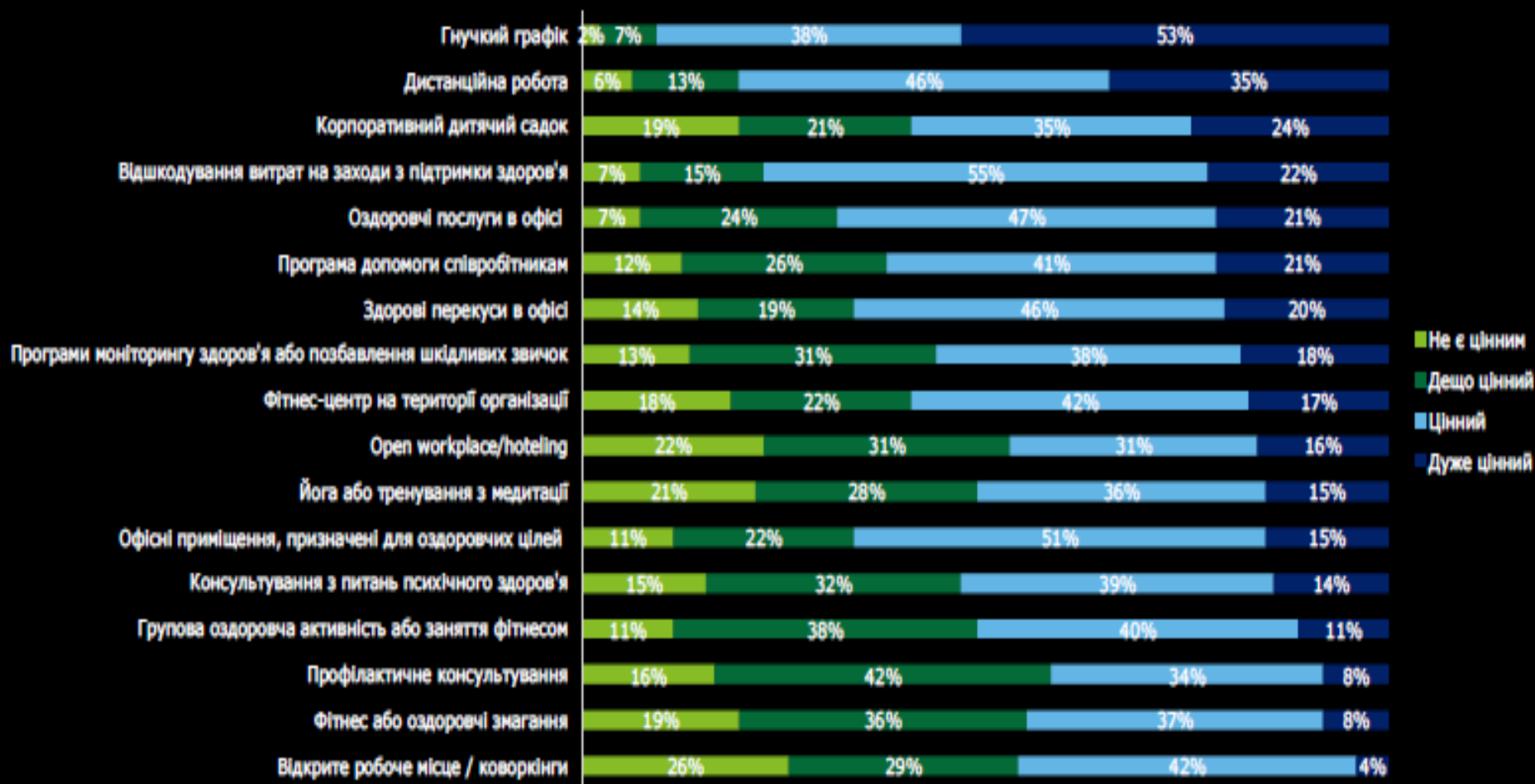
Програми соціального благополуччя, що реалізуються у компаніях



Добробут та стабільність персоналу

Тренд №7

Ступінь цінності програм добробуту для працівників



4. Ассесмент-центр — це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. На сьогоднішній день асесмент-центр є валідним методом оцінки компетенцій співробітників (надійніше — тільки тривалі спостереження за людиною в реальній роботі).



Завдання Ассесмент центру

- забезпечення співробітниками (набір персоналу) (оцінка учасників при прийомі на роботу, для визначення їх відповідності вимогам посади);
- розвиток персоналу (діагностика потреб у навчанні та розвитку; можливість створення індивідуальних програм розвитку; спонукання персоналу до саморозвитку);
- оптимізація управління персоналом (переміщення людей по позиціях; відбір учасників на вакантні керівні позиції; формування кадрового резерву).



А чи потрібен Асесмент Центр особисто керівникам підприємств і топ-менеджерам?



Незалежна оцінка допомагає отримати вищестоящому керівництву відомості про те, що ж насправді є причинного відсутності спільної мови з підлеглими - недбальство співробітників або ж незрозумілі накази і грубе порушення етики їхнім шефом. А також допомагає самим VIP-персонам розібратися в своїх помилках, побільше дізнатися свої сильні і слабкі сторони. Але це неможливо зробити, не вдаючись до допомоги професіоналів.

Як проходить Ассесмент центр?

Ассесмент центр (Ассесмент)

складається з декількох етапів.



1. Складання «профілю успіху».

Фахівці в області оцінки персоналу проводять інтерв'ю з керівниками Компанії і вибирають компетенції, якими повинен володіти співробітник. Наприклад, для середнього менеджера це будуть такі компетенції: вміння приймати рішення; навик мотивації персоналу; вміння впливати; навик самоорганізації; орієнтація на зміни. Кожна компетенція являє собою шкалу, де описано прояв того або іншого навичку, в його декількох позитивних і негативних видах. Певний рівень показників за шкалою і є «профілем успіху». Згодом він дозволить чітко визначати, на якій стадії розвитку перебуває та чи інша компетенція.



2. Процедура оцінки

В ході виконання випробовуваними завдання експертами ведеться за ними спостереження, збирається інформація про кожного, вимірюються їх поведінкові прояви. Відносно компетенцій кожна дія може бути розцінена як позитивна або негативна. Після цього вони зіставляються та ретельно обробляються. Процедура оцінки включає в себе кілька методів. В цілому ж, прийоми в кожному окремому випадку можуть відрізнятися в залежності від мети, поставленої клієнтом, оцінюваних параметрів і того, що з їх допомогою досліджується. Вибір багато в чому визначається фінансовими ресурсами замовника і відбувається на підготовчому етапі



Ділова гра

Моделювання бізнес-ситуації (переговорів, роботи по залученню клієнтів) по заздалегідь складеному сценарію під керівництвом спостерігача. Учасники повинні виробити персональне або колективно групове рішення, знайти вихід, проявити креативність, досягти поставленого завдання за короткий термін. За обговоренням стежить експертна група. Тоді формується думка про рівень компетенції співробітників, розумових і організаторських здібностях, а також дається оцінка їх дій за такою схемою: спостереження - опис - класифікація - оцінка.



Тестування

Прийоми, що реалізуються
на даному етапі

Тести психологічної,
професійної та
загальної
спрямованості -
дозволяють зібрати
відомості про якості,
які впливають на
поведінку підлеглого
в організації і які
обумовлюють його
продуктивність як
кадрової одиниці.



Інтерв'ю

Прийоми, що реалізуються
на даному етапі

Інтерв'ю з експертом - націлене на збір, як правило, фактологічних даних про працівника. В ході бесіди фахівцем з'ясовуються завдання і інтереси працівника, його очікування, плани щодо подальшої роботи в компанії і алгоритм дій заради досягнення цілей.



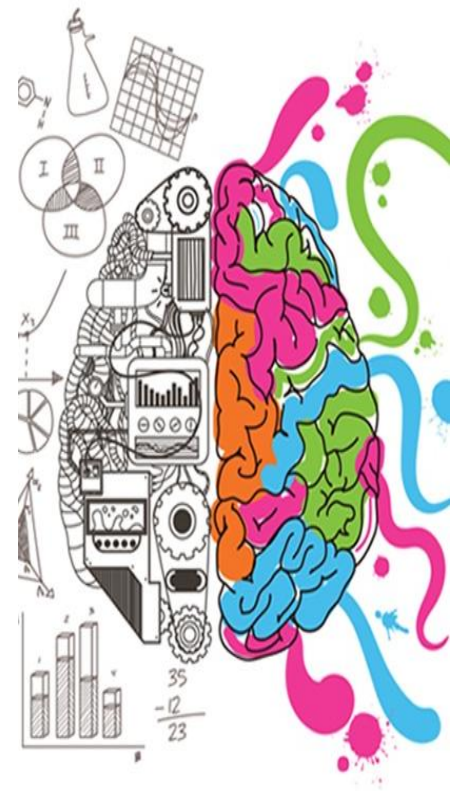
3. Підведення підсумків

Після закінчення ділової гри спостерігачі обговорюють кожного учасника і виводять інтегровані оцінки по кожній компетенції. Таким чином, по кожному учаснику формується певний профіль ступеня розвитку навичок і складається письмовий звіт, де, крім оцінки, описується, як проявляються компетенції. Такий звіт дозволяє керівникам приймати більш зважене рішення.

Критерії оцінки АЦ:

1. Інтелектуальний.

Оцінюється рівень інтелекту. Схильність до консерватизму в прийнятті рішень або ж, навпаки, здатність сміливо дивитися вперед і не боятися нововведень. Самостійність у прийнятті рішень. Переважання логіки або інтуїції в діях. Концентрація уваги на загальних рисах справи або ж на дрібних деталях. Далекоглядність щодо прийнятих рішень.



2. ЕМОЦІЙНИЙ.

Цей критерій оцінює здатність розуму опиратися стресам, контролювати емоції, будь то лютість, роздратування або тривога. Також він оцінює систему цінностей: родина, робота, хобі, захоплення; здатність або нездатність весь час підвищувати планку власного морального, матеріального та професійного розвитку.





3. Комунікаційний.

У цьому пункті аналізується здатність кандидата будувати взаємини з колегами і підлеглими. Тобто, командна або індивідуальна робота ближче конкретному співробітнику. Чи здатний він впливати на людей. Чи володіє він харизмою. Чи може він в чіткій формі викладати свою думку, проявляти вплив через процедури і регламенти. Чи прислухається він до думки своїх підлеглих, навіть якщо воно альтернативне? Також оцінюється його гнучкість в підходах до конкретних підлеглих і відповідно до конкретної ситуації. Уважність, відкритість, доброзичливість.

4. Критерій самооцінки.

Показує, як сприймає себе менеджер.

Завищена або занижена у нього професійна і особиста самооцінка.

Чи відчуває він нагальна вимога розвитку, або, навпаки, вважає себе самодостатнім. Дуже важливою якістю для майбутнього керівника є правильний погляд на себе з боку, оцінка власного потенціалу.



5. Критерій лідерських якостей.

Цей розділ присвячений ряду професійних якостей оцінюваного. Чи здатний він керувати людьми або ж йому простіше працювати під чийось керівництвом. Чи може він створювати, займатися творчою роботою або ж йому імponує однаковість. Що їм рухає: жага влади, матеріальне благополуччя, прагнення до нових висот. Або ж комфорт і внутрішній спокій переважають над бажанням рватися в бій. З напором він долає труднощі або ж йому близький методичний розрахунок ситуації.



5 рівнів оцінки компетентності

01



**Повна
некомпетентність**

**менеджер не
тільки не
відповідальний,
але і не хоче або
не може бути
таким.**



Тимчасова некомпетентність

**менеджер не
відрізняється
відповідальністю, але
вона може бути
розвинена.**

03

Середній

**менеджер
цілком
надійний в
стандартних
ситуаціях.**



04

Висока компетенція



характеризується
високою
стресостійкістю і
здатністю
прийняття
правильних рішень
навіть у
непередбачених
випадках.

**менеджер не тільки здатний
залишатися спокійним і
мудрим в критичних і форс-
мажорних ситуаціях, але
цілком може керувати
великою кількістю підлеглих
в таких умовах**



Лідерський

05

Типологія

- *традиційний* - оцінюються компетенції співробітників;
- *стратегічний* - розробка стратегії дій і орієнтованості трудової діяльності господарюючого суб'єкта для його розвитку;
- *командоутворюючий* - оцінка злагодженості та ефективності команди управлінців і фахівців;
- *розвиваючий* - спрямований на розробку умов розвитку підлеглих;
- *персональний* - комплексна оцінка управлінця.



Переваги АС

- Висока ефективність і точність в порівнянні з іншими методами.
- Об'єктивна оцінка і можливість порівняння оцінок.
- Моделювання очікуваної поведінки і установок співробітників.
- Узгодженість з системами управління компетенціями в організації.
- Мінімізація ризику невірної оцінки.
- Визначення відповідності рівня компетенції співробітника до потреб організації; збільшення самосвідомості учасників.
- Адекватність по відношенню до бізнес контексту.
- Багатоаспектний зворотний зв'язок для учасників.
- Створення іміджу організації (employer branding).



Недоліки АС

- Більш висока, в порівнянні з тестуванням або співбесідою, вартість;
- Проведення оцінювання в робочий час.



Хто вправі проводити оцінку

Оцінка може проводитися:

1. одним фахівцем-універсалом (внутрішнім або запрошеним);
2. експертною командою.

Так, внутрішніх консультантів, найчастіше, мають у своєму розпорядженні великі компанії, які мають кошти для утримання оцінювачів. Запрошенням стороннього експерта займаються управлінці, чиї фінансові можливості не настільки великі, але є потреба отримати достовірні результати.



Експертна



1. **Спостерігач-експерт** - володіє навичками опису поведінкових реакцій і організації фідбека.
2. **Ведучий** - управляє активністю оцінюваних, дає інструкції, організовує експертну роботу.
3. **Адміністратор** - відповідальний за технічні питання оцінки, готує і видає все необхідне для її здійснення.
4. **Рольовий учасник** - є партнером випробовуваних в завданнях, що вимагають кооперації.
5. **Дизайнер програми** - розробляє і відповідає за загальну концепцію, підбирає конкретні вправи в залежності від поставлених цілей і наявних запитів.
6. **Укладач вправ** - знаходиться в підпорядкуванні у попереднього фахівця, відповідає за розробку конкретних вправ.

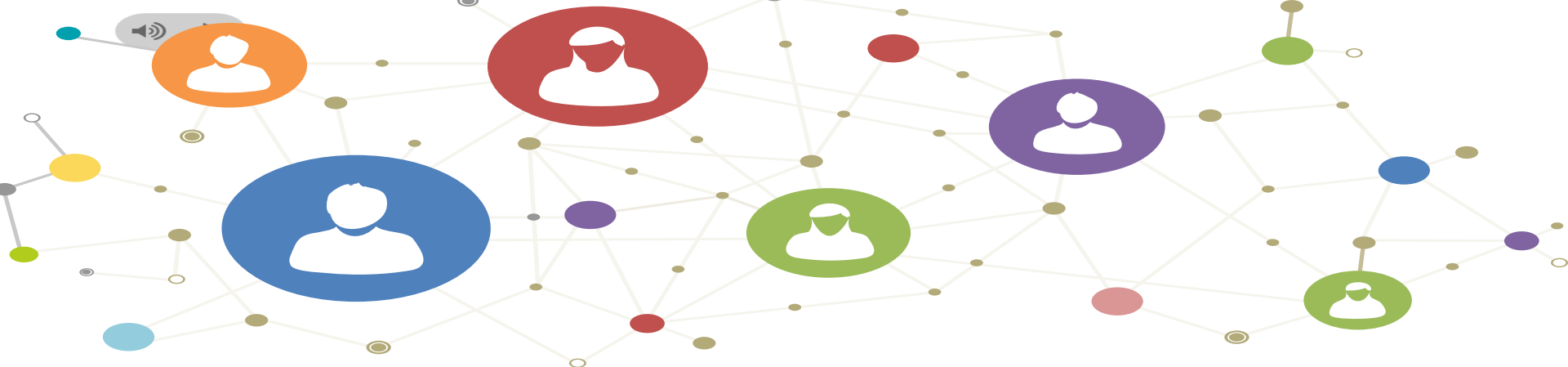
Основні помилки асесменту



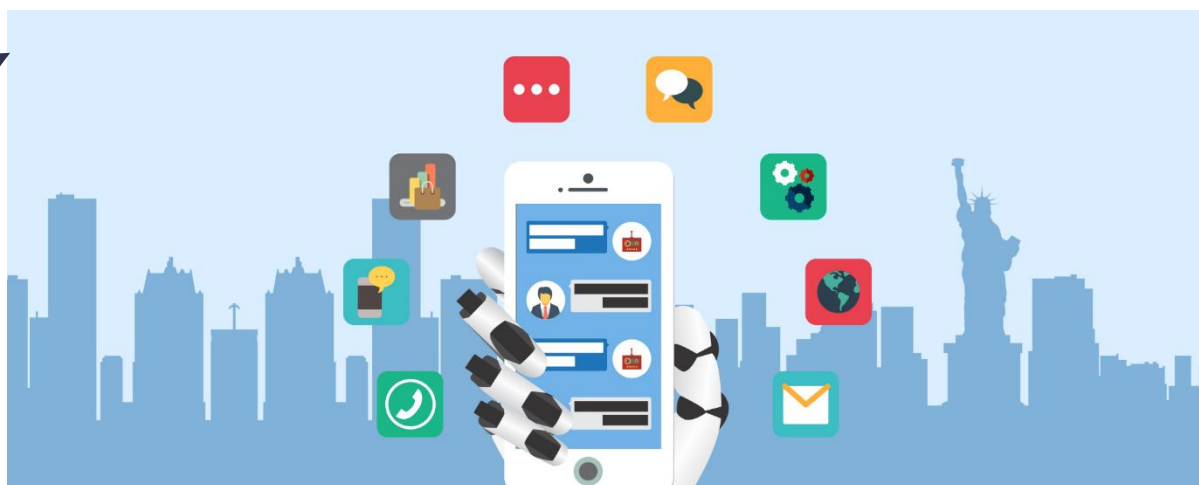
- Компанія доручає тренеру, який навчає працівників, заодно оцінити кожного учасника. В результаті ні одне, ні інше завдання не виконуються якісно. Учасники тренінгу не тренуються в повну силу, боючись експериментувати. А тренер, замість того щоб розвивати сильні сторони кожного учасника, намагається створити ситуації виявлення слабких сторін. Недостатнє мотивування учасників асесмент-центру та примусове їх направлення на «психологічне тестування». Взаємозв'язок результатів асесмента з розміром оплати праці. Публічне оголошення результатів.
- Незастосування результатів асесменту в подальшій праці.

Література до теми 5:

1. Горбановська О. Як побудувати організацію майбутнього: нові тенденції в управлінні персоналом <https://hub.kyivstar.ua/news/kak-postroit-organizacziyu-budushhego-novye-tendenczii-v-upravlenii-personalom/>
2. Набоков А. Как повысить эффективность персонала с помощью системы KPI? 10.11.2015 <https://prohr.rabota.ua/effektivnost-personala-s-pomoshhyu-sistemyi-kpi/>
3. Пашкина Т. 7 способов «наказания KPI-ем»: отечественные практики 28.05.2018 <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=18492>
4. Денисенко И. KPI для отдела продаж: как повысить эффективность менеджеров 23.10.2017 <https://prohr.rabota.ua/kpi-dlya-otdela-prodazh/>
5. Примак И. Счастье сотрудников как KPI 28.07.2017 <https://prohr.rabota.ua/schaste-sotrudnikov-kak-kri/>
6. Бондаренко Є. Начальный уровень зрелости организации: как управлять вулканом 04.09.2017 <https://prohr.rabota.ua/nachalnyiy-uroven-zrelosti-organizatsii-kak-upravlyat-vulkanom/>
7. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навч. посібник для здобув. Ступеня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.



Тема 6. Сучасні HR-інструменти та технології



Зміст

1. Стартапи в HR
2. HR чат-боти
3. SMM в HR
4. HR хакатон
5. Гейміфікація в управлінні персоналом
6. HR – аутсорсинг

Практичні завдання до теми 6

Література до теми 6





Startup культура

Штучний інтелект

Віртуальна реальність HRM

CRM-система

Чат-бот

HR хакатон

Гейміфікація

Personnel outsourcing

1. Стартапи в HR

Як ефективно впровадити
стартап-культуру?

Головне завдання - знайти і
підтримати в співробітниках
«безуминку».

Вміння побачити ідею

Вміння взяти на себе
відповідальність за реалізацію ідеї

Вміння підтримати і втримати людей
підприємницького складу

за допомогою
свободи.



Читання і дискусія

Книжкові та дебати-клуби.

Участь в таких заходах співробітникам значно поліпшити ораторського майстерності, силу переконання, спробувати себе в різних ролях, позбутися страху публічних виступів, прибрати зайве хвилювання.



А також подискутувати і знайти аргументи, які зможе почути інша сторона.



Будуйте команду небанально.

Стандартний тімбілдинг вже не працює, тому потрібно знаходити нестандартні рішення: грати в футбол, баскетбол і волейбол; нові "фішки" - квести і кейси; гра в "Мафію"; танцювальні, кулінарні, шахові конкурси; «гра на виживання».



Шукайте креативні рішення



Формула управління персоналом унікальна, якщо додати «родзинку» - застосовувати вправи, які допомагають краще володіти емоціями, знімати напругу і швидко виходити зі стресової ситуації, в ігровій формі виходити із зони комфорту, у тебе формується навичка, який потім можна застосовувати в повсякденному житті і бізнесі.

Приклади стартапів в HR?!





HR TECH: 125+ COMPANIES REINVENTING HUMAN RESOURCES

CAREER DEVELOPMENT / COACHING



WORKPLACE CULTURE



COMPENSATION AND BENEFITS



CANDIDATE TRACKING AND RELATIONSHIP MANAGEMENT



CANDIDATE SCREENING / VETTING



HR AUTOMATION



JOB BOARDS / RESOURCES



FLEXIBLE HIRING



TECH HIRING



COLLEGE / GRADUATE HIRING



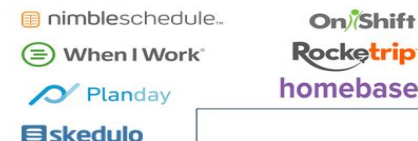
BACKGROUND CHECKING



SALARY COMPARISON TOOLS



STAFFING / SCHEDULING



В 2017 р. 350 угод і приблизно 1.96 мільярда доларів були інвестовані в недавно створені технологічні компанії, що працюють в HR-сфері.

Грабовская Л. От автоматизации и компенсаций до рекрутинга и коучинга: IT-стартапы в сфере HR все еще разрушают HR <https://www.talent-management.com.ua/4882-it-startapy-v-sfere-hr-vse-eshe-razrushayut-hr/>

Робот Віра

Робот Віра – це штучний інтелект, який здатний замінити HR-агента. Вера обробляє резюме на різних сайтах, здатна дзвонити потенційному працівнику та дізнаватися його думку з приводу вакансії. На даний момент Віра працює на ринку Росії, де її послугами скористалося 200 великих компаній, але планує переходити на міжнародний рівень.



HR Grades

Сервіс HR Grades дозволяє підприємствам організувати власну систему оцінки персоналу. Початкова структура базується на системі грейдів, але вона може бути модифікована відповідно до потреб компанії.

HR Grades – це інструмент для створення власних атестаційних програм. Він не примушує до використання якоїсь конкретної системи оцінки кваліфікації, що робить його гнучким у використанні і дозволяє розширити область застосування.

Цілі проекту. Серед основних цілей – введення наперед визначених наборів критеріїв для оцінки кваліфікації (на основі інформації, що знаходиться в публічному доступі). Консультації з HR-фахівцями компаній.



Zenefits

Стартап Zenefits дозволяє власникам бізнесів і HR-менеджерам управляти всіма співробітниками компанії через одну універсальну платформу. Заробітні плати, допомоги, облік бонусів і KPI - все це автоматизує новий сервіс з США.

За допомогою Zenefits можна протягом декількох секунд розрахувати виплати співробітникам, витрати на медичну страховку, визначити дати відпусток і багато іншого. Більш того, настільки великий функціонал пропонується абсолютно безкоштовно.



ZENEFITS

NuWork

HR-додаток для пошуку роботи для людей на початкові позиції без досвіду роботи або з мінімальним досвідом по геолокації.

За словами творців, здобувачеві подібний додаток може заощадити гроші на проїзд, що важливо на початкових етапах, коли зарплати невисокі.

Людині нецікава тисяча вакансій в місті, їй цікаво дві, але десь поруч

За спостереженнями великих компаній, люди, які живуть поруч з роботою, більш щасливі, що допомагає компаніям економити на додатковій мотивації.



NUWORKS

Раусом

Раусом являє собою подобу CRM-системи, спеціально заточеною під найм персоналу. Тут є функції, які дозволяють автоматизувати роботу HR-менеджера - від рекрутингу до оформлення документів і адаптації співробітника в колективі. Також, сервіс дозволяє відстежити показники ефективності роботи HR-менеджера.



Hurma

Hurma - це CRM-система для працівників HR. Сервіс допомагає кадровикам позбутися від рутинної роботи і збирає всю потрібну інформацію в одному місці.

Ось як це працює. У кожного співробітника компанії є свій профіль в Hurma. Там є вся важлива для нього інформація: відпустки, лікарняні, завдання, цілі компанії і так далі. Замість того щоб кожен раз писати в чат, звертаючись до глави HR-відділу, він може просто подивитися, чи не змінилося щось в Hurma.



Чат-бот є програмою, яка може спілкуватися з користувачами (імітуючи поведінку людини) для досягнення будь-якої мети або розваги. Зазвичай це робиться через будь-яку платформу обміну повідомленнями.

2. HR ЧАТ-БОТИ



За типом призначення можна виділити кілька видів:

- боти помічники;
боти зі штучним інтелектом;
боти для розваги;
боти для бізнесу.

Горбачева Я., Кулько В. Чат-боты, соцсети, геймификация: digital-инструменты в HR 25.05.2018 <https://prohr.rabota.ua/chat-botyi-sotsseti-geymifikatsiya-digital-instrumentyi-v-hr/>

Время человеческого внимания сокращается



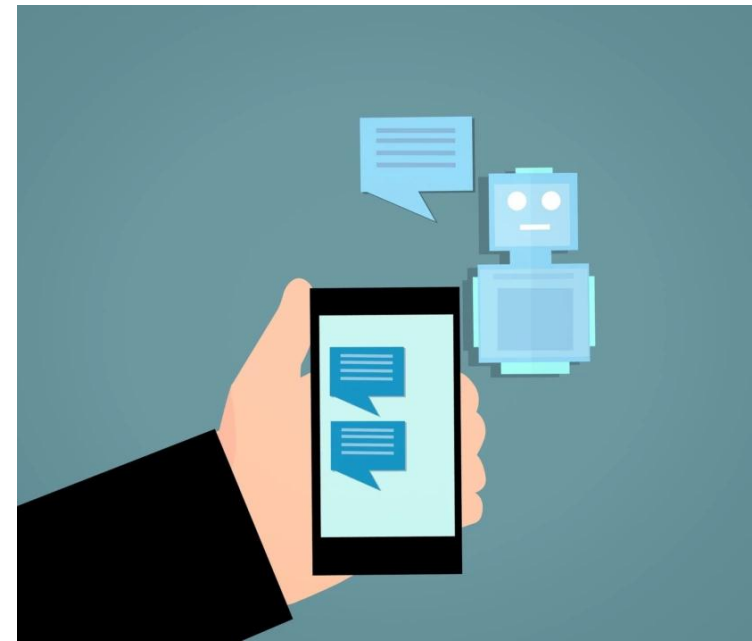
Среднее время
удержания внимания
человеком в 2000 г.



Среднее время
удержания внимания
золотой рыбкой



Среднее время
удержания внимания
человеком в 2013 г.



ПЕРЕВАГИ:

- близько 60% користувачів НЕ розуміють, що з ними спілкується запрограмований скрипт, а не жива людина;
- месенджер завжди під рукою, завжди відкритий поверх інших вікон і програм у вашому смартфоні;
- повідомлення в месенджер сприймається як приватне повідомлення «від людини до людини», а не як бізнес-комунікація із завданням щось продати;
- відкритість повідомлень в месенджерах (весна 2018 року) становить 80-90%, а коефіцієнт КЕП - 25-30%.

Сравнение эффективности e-mail рассылки и мессенджера для продажи по аудитории людей, «брошивших корзины» в интернет-магазине.

Брошенных корзин: 547

Коэффициент открываемости



52%



93%

Скорость отклика



4%



31%

Коэффициент кликабельности



12%



51%

Доход на вложенный доллар



\$1,910



\$3,074

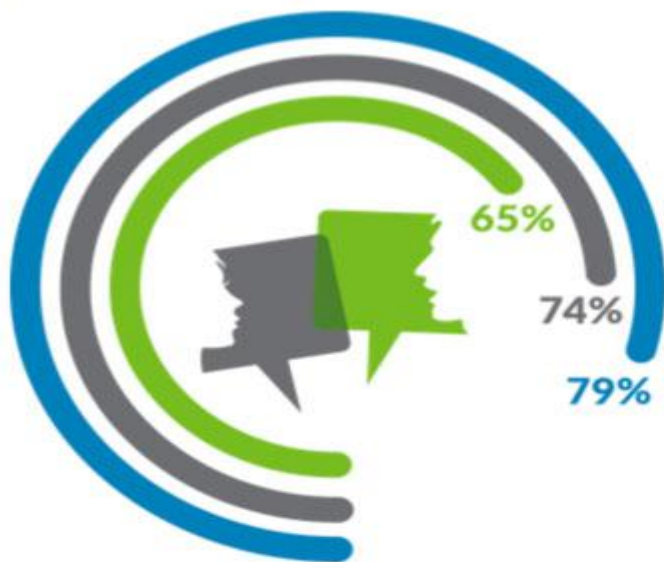
МІФИ О ЧАТ-БОТАХ

Міф 1. Чат-боти повністю замінять додатки.

Міф 2. Чат-боти вкрадуть робочі місця у людей.

Міф 3. Розробка бота коштує дорого і займає кілька місяців.

Человеческий фактор



79%



хотят чтобы прямой человеческий контакт оставался частью клиентского сервиса

74%



предпочитают не иметь дел с компаниями, у которых на сайте не указан номер мобильного телефона

65%



считают отличным сервис, в ходе которого им удалось пообщаться с другим человеком по телефону или лично



Чат бот

- **rabota.ua** допомагає кандидатам в пошуку доступних вакансій, надсилає розсилки по обраній категорії щодня
- **«Деталька»** від «Делойт» знає історію компанії, збирає дані про кандидатів в зручному для обробки форматі, що може замінити аналіз резюме рекрутингової командою.
- Унікальність - вони можуть вчитися і ставати «розумніші».

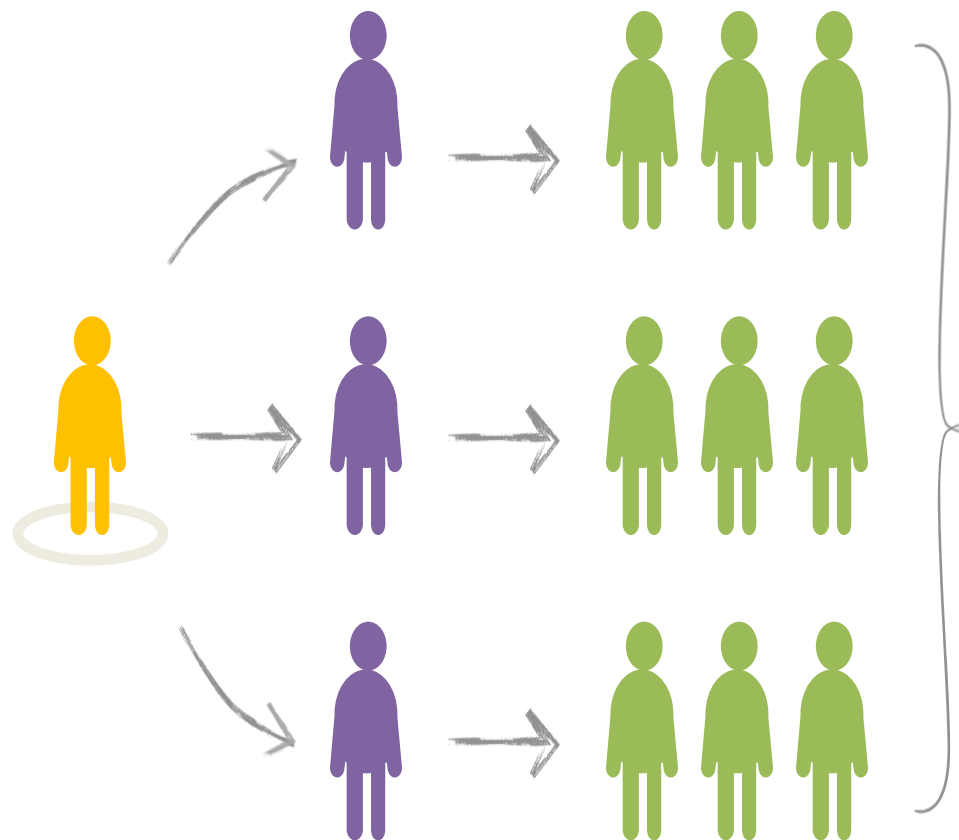
3. SMM-

(Social Media Marketing)

– це комплекс заходів, які спрямовані на просування товару або бренду в соціальних мережах або з використанням соціальних майданчиків.

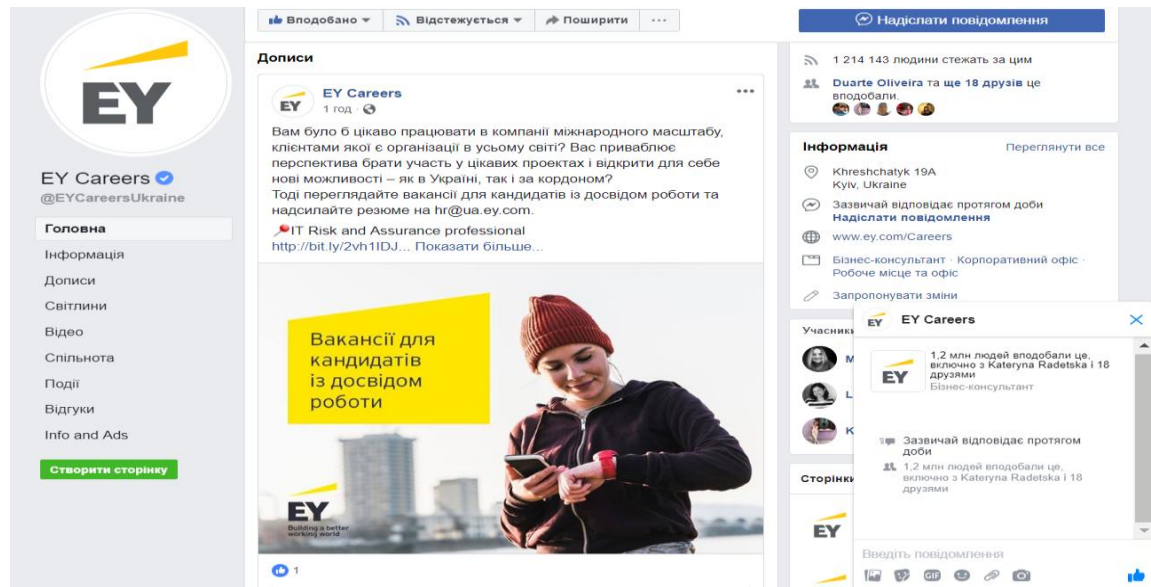
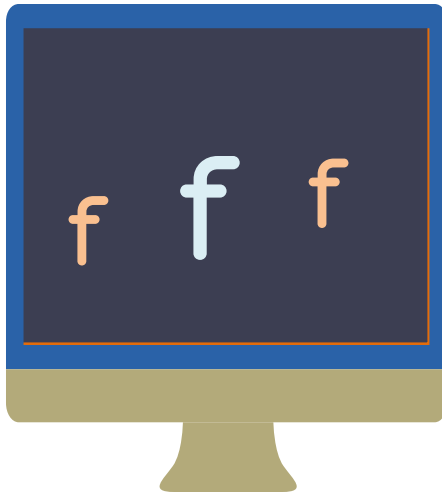
Ринок рекрутингових порталів переживає зміни: здобувачі пробують влаштовуватися за допомогою соціальних мереж. Однак як знайти в мережах потрібних співробітників, як правильно розміщувати там інформацію про вакансії, на які майданчики виходити, більшість HR-ів не розуміють .





Соціальні мережі давно перестали бути територією особистих контактів. Більшість обивателів звикли, що можуть безпосередньо зв'язатися не тільки зі своїми друзями, а й з представниками компаній, чийми послугами вони користуються. У зв'язку з цим багато західних компаній наймають в штат SMM-щиків для розробки і впровадження стратегії по поліпшенню і підтримці позитивного HR-бренду в соціальних мережах. Українські компанії також використовують SMM.

Media Connecting People



інформація про компанію (в тому числі ключові переваги компанії як роботодавця, тобто чим вона відрізняється від конкурентів на цьому сегменті ринку), а також новини про компанію;

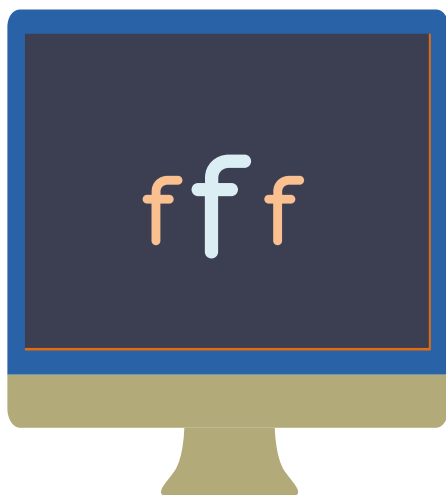
опис відкритих вакансій;

інформація про корпоративну культуру, в тому числі було б корисно викладати фотографії з корпоративних заходів, щоб кожен відвідувач сторінки міг особисто побачити обіцяне;

відомості про систему мотивації;

контакти служби персоналу або керівника підрозділу, відповідального за підбір співробітників.

Media Connecting People





Unilever Ukraine for Students & Graduates
@unileverukraine

Головна

Інформація

Світлини

Відгуки

Відео

Дописи

Спільнота

Нотатки

Події

Info and Ads

Створити сторінку

Вподобати Стежити Поширити ...

 **Unilever Ukraine for Students & Graduates** 20 лютого о 09:02 · 🌐

Закінчивши навчання, не завжди чітко розумієш чого хочеш. Лист із Гогвартса ти можеш так і не дочекатися, а от запрошення на стажування до відомої світової компанії отримати цілком можливо. Як тобі пропозиція пройти стажування в компанії Unilever?

Unilever - це не лише улюблені бренди Dove, Axe, Lipton, а й можливість реалізувати свої амбіції. Програма для лідерів (UFLP) відкрита для студентів-випускників. Це чудова можливість пройти за 2.5 роки шлях від менеджера до керівни... [Показати більше...](#)

#UFLP

Unilever Future Leaders Programme (UFLP) – це програма підготовки майбутніх лідерів бізнесу. Всього за 2,5 року ти зможеш пройти шлях від випускника до керівника одного з підрозділів Unilever Ukraine.

Старт програми: перший рік
Привок: лютий, вересень

UFLP СТАЖУВАННЯ ЦЕ:

- Крос-функціональні ротатції (можливість від основної обраної функції, це можливість пройти 5-6 ротатцій в різних департаментах тривалістю від 3 до 9 місяців і в кожній з функцій реалізувати конкретний функціональний бізнес-проект);
- Простір для самовираження і реалізації ідей, відсутність дріб'язку і філософії Agile Working;
- Досвід від бізнес-експертів світового класу;
- Глобальна мережа професійних контактів;
- Висока стартова зарплатна плата (18 500 грн) і оплата проживання в Києві для учасників з інших міст.

ПРОПИ СЕБЕ У ФУНКЦІОХ:

- Продажі (Customer Development)
- Фінанси (Finance)
- Управління персоналом (HR)
- Маркетинг (Marketing)
- Управління поставками (Supply Chain)

ЦЯ МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ ТЕБЕ, ЯКЩО ТИ:

- Студент останнього курсу, або отримав диплом не більше 2х років назад;
- Маєш можливість і бажання працювати повний робочий день;
- Володаєш англійською на рівні upper-intermediate і вище;
- Готовий до релокації в різні регіони України.



10 1 поширення

Подобається Коментувати Поширити

 Напишіть коментар...

 **Unilever Ukraine for Students & Graduates**



British American
Tobacco Global
Careers ✓

@BATCareers

Головна

Інформація

Світлини

About Us

Відео

BAT Stories

Дописи

Події

Спільнота

Відгуки

Info and Ads

Створити сторінку

Вподобати Стежити Поширити ...



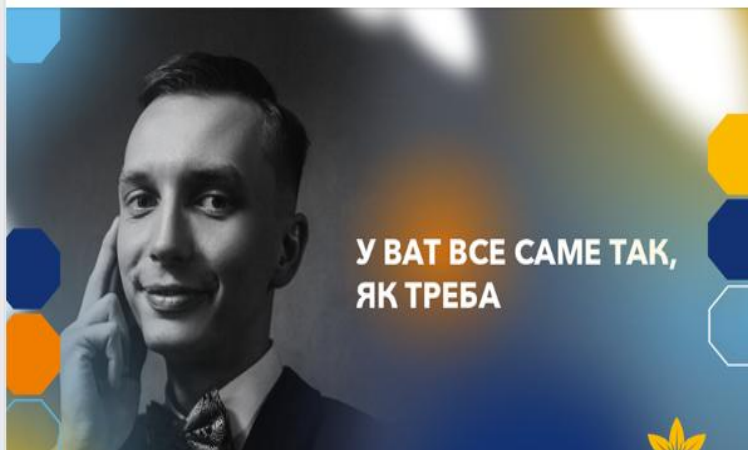
British American Tobacco Global Careers

21 лютого о 12:53 ·

“Мені 23 роки. Із них 20 я прожив у Львові, потім кілька років навчався за кордоном, а останні п'ять місяців живу в Києві. Я давно хотів сюди переїхати, бо тут є річка, а мені дуже не вистачало води. До того ж, я хотів спробувати себе у великій міжнародній компанії, але в якій – ще не знав. Якось я сидів у LinkedIn і переглядав сторінки великих компаній, побачив вакансію стажера від BAT, надіслав резюме, і з того моменту все складається ідеально.

По-перше, з вікна нашого офісу я бачу Дніпро. По-друге, BAT – глобальна компанія з усіма кар'єрними плюсами. По-третє, я працюю у відділі брендингу над преміальним брендом. По-четверте, у BAT чудово поєднується чітка корпоративна політика, ефективне управління і дружня атмосфера. Не просто ж так компанія вже котрий рік поспіль отримує звання Top Employer. Попри складність задач, вирішувати їх легко, бо кожний готовий підтримати й поділитися досвідом та експертизою. Я завжди вважав себе перфекціоністом, старанно вчився і закінчив університет із червоним дипломом. І саме тут, у BAT, як перфекціоніст я цілком задоволений, бо все саме так, як треба”.

Приєднуйся! <http://bit.ly/2T5NgeR>



Дізнатися більше

Більше...

Спільнота

Переглянути все

Запросіть своїх друзів вподобати цю сторінку

2 093 428 людей вподобали це

2 094 133 людини стежать за цим

Magda Gogołkiewicz та ще 1 інша особа вподобали це

Інформація

Переглянути все

careers.bat.com

Компанія

Запропонувати зміни

Учасники Команди



Angela Siddall Metzger

Сторінки, вподобані цією сторінкою



Talento Souza...

Подобається



Reynolds Am...

Подобається

Facebook's Mobile App



**874 MILLION
PEOPLE**

**used facebook's mobile
app**



**45% up
by the year before**



**Smartphone
use**

**has reached critical
mass in the U.S**

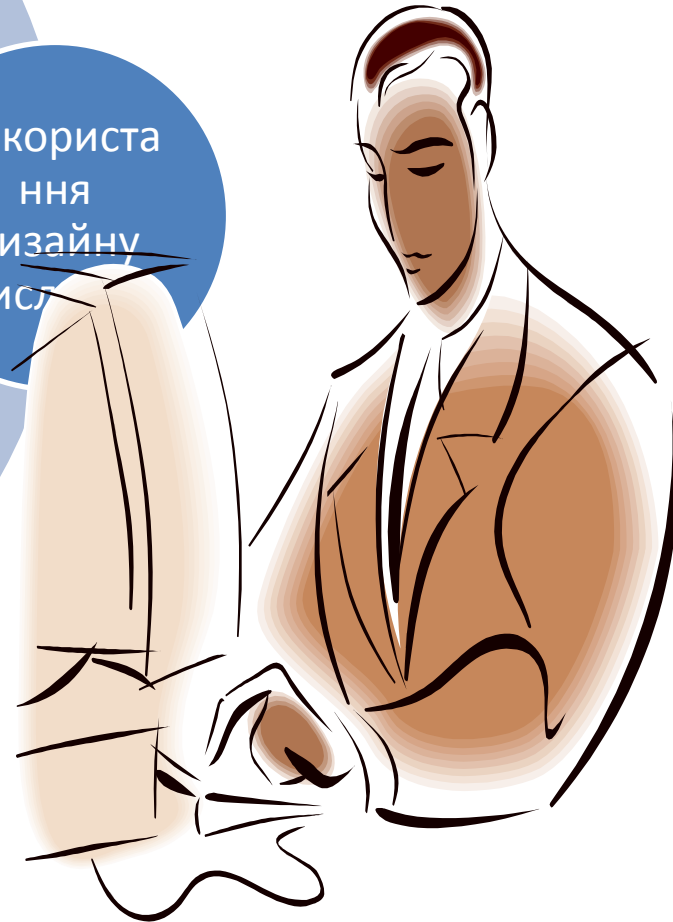


4. HR хакатон

Хакатон – це захід, під час якого спеціалісти в галузі розробки програмного забезпечення або будь-якої іншої сфери інтенсивно і згуртовано разом працюють над розв'язанням якоїсь проблеми, або створення чогось нового



На що направлений HR хакатон?



Результати HR-Хак в компанії Cisco

Після проведення хакатону було розроблено 105 нових HR рішень, які охоплюють залучення талантів, новий процес найму, навчання та розвитку, розвитку команд та лідерство. На схемі представлено критерії якими оцінювались рішення.

Аналіз проблеми



```
graph TD; A[Аналіз проблеми] --> B[Вплив]; B --> C[Техніко-економічне обґрунтування]; C --> D[Інноваційність]; D --> E[Якість подачі]
```

Вплив

Техніко-економічне
обґрунтування

Інноваційність

Якість подачі

4. Гейміфікація — сучасний hr-тренд, спосіб організації робочого процесу, який дозволяє одночасно залучити співробітника у роботу і заохотити його за досягнення. Ігрові методики десятки років успішно застосовуються в навчанні та адаптації, але для бізнесу це стало справжнім проривом. Практикуючі ігрові механіки в HR відзначають значне збільшення ефективності співробітників і результатів компанії в цілому.



Гейміфікація в HR корисна для

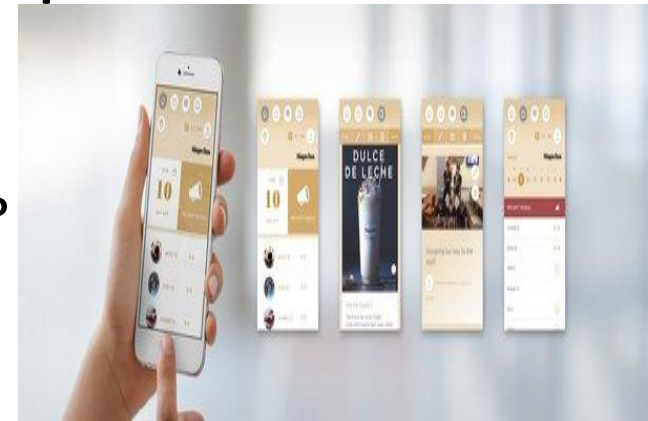
навчання, відбору кандидатів, мотивації, тимбілдингу, організації здорового робочого простору.

Результат: знижується рівень стресу в офісі (складні завдання перетворюються в захоплюючі квести), зростає здоровий азарт у досягненні результатів.

Потрібні смартфони, діджитальні платформи для спілкування і обміну інформацією, різного роду гаджети.

Кейс - це підвищення ефективності співробітників в компанії Haagen-Dazs за допомогою внутрішньо корпоративної програми **HD Scoops** (гра Snap Learning).

Завдяки додатку показник залученості співробітників збільшився на 15 п., а якість обслуговування клієнтів - на 10%.



Напрямки гейміфікації

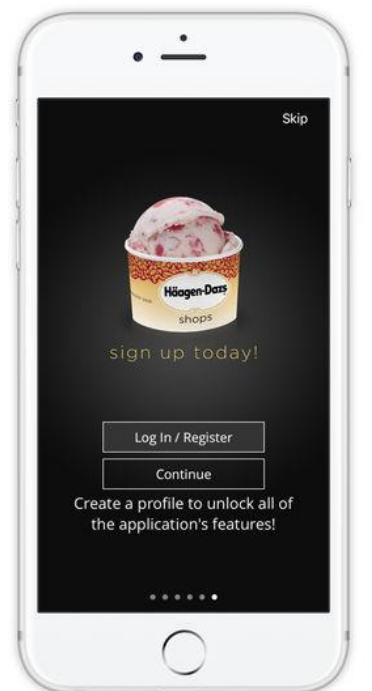
Для кращого засвоєння цінностей та місії компанії. Створіть систему винагород, засновану на «точках культури» або «точках цінності» для компанії.

Для навчання та розвитку. Так, наприклад, при проходженні певного тренінгу працівник отримує значок чи винагороду.

Для управління адміністративними документами. Так, паперові документи часто є останньою справою, яку прагнуть виконувати співробітники. Заохочуйте оперативну ефективність, пропонуючи винагороди за своєчасне завершення.

Для формування команди. Будуйте систему, сприятливу для гуртування та знайомства колег. Зробіть співпрацю та командну конкуренцію частиною подій та процесів компанії.

Кейс. Підвищення ефективності співробітників в компанії Haagen-Dazs за допомогою корпоративної програми HDScoops. Завдяки додатку показники обслуговування клієнтів зросли на 10%. Робота з підвищення рівня володіння технологіями, налагодження бізнес-процесів інтеграції HR та IT департаментів коштують того, щоб зайняти лідируючі позиції в епоху цифрових трансформацій бізнесів і тренда Employer Brand.



Кейс Eram Ukraine

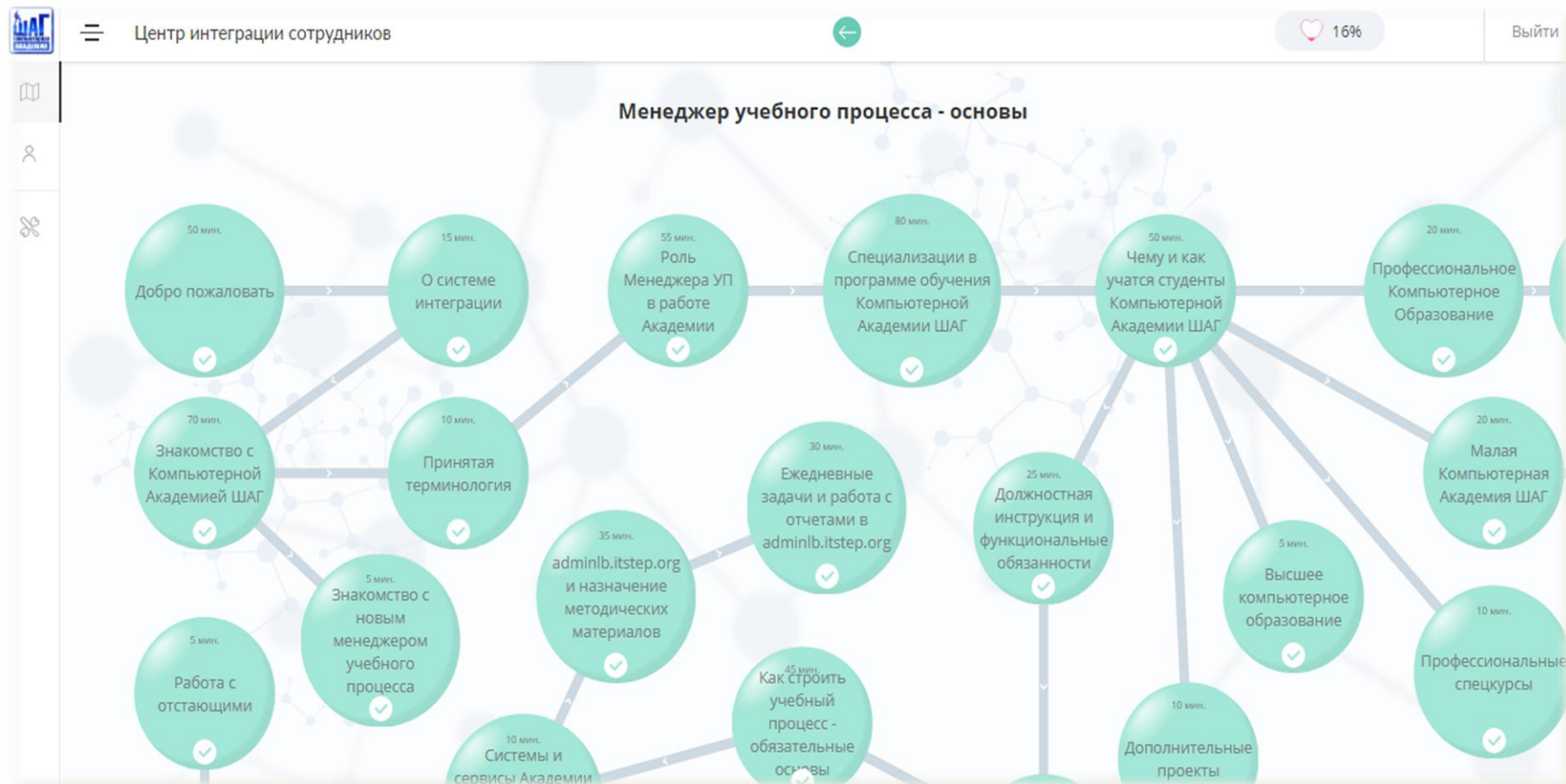
У компанії створено тренінг центр, для ефективної підготовки фахівців для подальшого працевлаштування в компанії ЕРАМ. Тренінги проводяться згуртованою командою професійних тренерів, що мають багатий досвід роботи та проведення тренінгів за відповідними напрямками.

Могилевич Е. Взять «цифровой след»: технологии в рекрутинге 14.05.2018 <https://prohr.rabota.ua/vzyat-tsifrovoy-sled-tehnologii-v-rekrutinge/>

The screenshot displays the 'TRAINING PORTAL' section of the Eram website. The header includes the Eram logo, navigation links for 'СПИСОК ТРЕНІНГІВ', 'НОВИНИ', and 'ПРО НАС', and buttons for 'УВІЙТИ' and 'УКРАЇН'. The main content area is titled 'СПИСОК ТРЕНІНГІВ' and features filters for 'Усі', 'Набір відкритий', 'Заплановані', and 'Показати старі'. Below the filters, there are four course cards, each with a logo, title, location, number of participants, dates, and a 'Зареєструватися' button.

Course Title	Location	Participants	Dates	Status
PROGRAMMING IN C#	Sergiev Posad, Russia	3	2019-Січ	Набір відкритий
JAVASCRIPT DEVELOPMENT Q1-2019	Minsk, Belarus	200	2019-Лют-18, 2019-Сеп-23	Набір відкритий
AUTOMATED TESTING	Minsk, Belarus	200	2019-Бер	Набір відкритий
JAVA DEVELOPMENT	Tver, Russia	4	2019-Бер	Набір відкритий

Досвід впровадження гейміфікації в управлінні персоналом в Комп'ютерній Академії «Шаг» - створена система адаптації персоналу за допомогою проходження навчальної гри.



6. Аутсорсинг персоналу (англ. Personnel outsourcing) - це передача частини робіт, послуг або бізнес-функцій компанії зовнішньому провайдеру, у якого досить людських ресурсів для її здійснення. На ринку сучасні компанії прагнуть знайти нові способи і методи оптимізації бізнес-процесів. Організації укладають між собою договір аутсорсингу, згідно з яким надані співробітники будуть виконувати певний обсяг робіт для замовника. При цьому аутсорсер дає гарантії, що дії будуть доручені кваліфікованому персоналу.





Вигоди аутсорсингу персоналу для компаній:

Економія часу та витрат на пошук і підбір персоналу;

Зниження витрат на управління персоналом та кадрове діловодство;
Економія на використанні персоналу «коли необхідно»;

Вивільнення внутрішніх ресурсів для профільних проектів за рахунок залучення тимчасових співробітників;
Підвищення конкурентоспроможності компанії. Швидке реагування на зміни ринку, так як компанія, яка не містить «зайвих» співробітників, більш мобільна.



Вигоди для співробітника:

Можливість додаткового заробітку;

Гнучкий робочий графік.

Недоліки аутсорсингу персоналу для компаній:

Необхідність адаптації структури компанії до роботи з аутсорсером;

Імовірність зниження корпоративного духу;

Ризик залучення працівників без досвіду.



- **Аутсорсинг кадрових послуг** - це контроль залучення та обліку кадрів на підприємстві. Фактично це передача функції кадрового адміністрування від відділу кадрів фірмі, що спеціалізується на наданні такого роду послуг.

Послуги кадрового аутсорсингу:

- ведення кадрового обліку (ведення особових справ працівників, обліку руху трудових книжок, їх заповнення, облік робочого часу і робота зі штатним розкладом, розробка шаблонів заяв і т.д.);
- відновлення кадрового обліку (впорядкування і відновлення кадрової документації (накази, заяви, заповнення книг обліку) за той період, коли облік не вівся зовсім або вівся некоректно);
- оформлення прийому на роботу (трудовий договір), переведення на іншу посаду та розірвання трудових відносин;
- робота з підбору та оцінки персоналу, найбільш підходящ
- контроль відповідності назв посад Класифікатором профе
- консультування керівництва з будь-яких кадрових питань.



+ кадрового аутсорсингу:

1. зниження ризиків у сфері трудових правовідносин;
2. максимальна ефективність роботи з кадрами за рахунок професіоналізму залучених фахівців аутсорсингової фірми і їх об'єктивності;
3. відсутність необхідності розширення штату за рахунок створення відділу кадрів;
4. скорочення витрат підприємства на зарплати і соціальні відрахування цілому відділу;
5. чітко визначені завдання, покладені на залучених фахівців і відповідальність за своєчасне і якісне виконання згідно з договором про співпрацю.



Практичні завдання до теми 6

- 1. Аналіз 5 стартапів HR сфери
- 2. Зміна функцій HR менеджера при використанні чат ботів
- 3. Використання гейміфікації в HR
- 4. Оцінка аутсорсингу в Україні та світі

Література до теми 6:

1. Горбачева Я., Кулько В. Чат-боты, соцсети, геймификация: digital-инструменты в HR 25.05.2018 <https://prohr.rabota.ua/chat-botyi-sotsseti-geymifikatsiya-digital-instrumentyi-v-hr/>
2. Геймификация и \$100 000 на улучшение работы сотрудников 16 июля 2018 <https://HDScoops>
3. Геймификация в HR: идеи мотивации и вовлечения в работу <https://peopleforce.io/ru/blog/gejmifikatsiya-v-hr-idei-motivatsii-i-vovlecheniya-v-rabotu/>
4. Грабовская Л. От автоматизации и компенсаций до рекрутинга и коучинга: IT-стартапы в сфере HR все еще разрушают HR <https://www.talent-management.com.ua/4882-it-startapy-v-sfere-hr-vse-eshhe-razrushayut-hr/>
5. Бойченко А., Головки Ю., Ткаченко Н. Рынок труда Украины в цифрах: обзор ключевых тенденций от ЕУ 07.02.2018 <https://prohr.rabota.ua/osnovnyie-tendentsii-na-ryinke-truda-ukrainyi/>
6. Могилевич Е. Взять «цифровой след»: технологии в рекрутинге 14.05.2018 <https://prohr.rabota.ua/vzyat-tsifrovoy-sled-tehnologii-v-rekrutinge/>

Тема 7. Діагностика HR бренду роботодавця



Зміст:

1. Етапи формування бренду роботодавця
2. Діагностика зовнішнього бренду компанії
3. HR-brand для покоління Z
4. HR стратегія бірюзових компаній

Практичні завдання до теми 7

Література до теми 7



HR бренд

прелімінарінг

брендинг роботодавця

бірюзова організація

ціннісна пропозиція роботодавця



Чому важливо створювати HR-бренд?

У сучасному світі стає все важче знайти талановитих співробітників, а вимоги до роботодавця постійно зростають. Щоб залучити кращі кадри, необхідно вибудувати стійкий, позитивний і привабливий HR-бренд своєї компанії. Саме сильний бренд роботодавця дозволяє швидше і з меншими витратами залучити бажаних кандидатів, ефективніше мотивувати співробітників, і довше утримувати кращих з них в компанії



1. Етапи формування бренду роботодавця



З чого починати створення бренду?

Краще починати з постановки цілей з урахуванням бізнес- та HR-стратегії компанії.

Далі необхідний аудит – проведення дослідження або низки досліджень, які дозволять оцінити, як сприймають компанію всередині і зовні та які особливості конкурентного поля. Професійний підхід потребує спеціалізованих компетенцій. Часто на цьому етапі залучають зовнішніх спеціалістів зі досвідом постановки дослідницьких завдань, збору й аналізу даних та їх інтерпретації.

Переваги, які
підприємство
може
запропонувати
майбутнім
працівникам

базові
переваги

- система мотивації
- умови праці
- конкурентоспроможність HR-потенціалу
- стабільність підприємства
- якість управління персоналом
- виконання зобов'язань перед працівниками

соціальні
переваги

- соціально-психологічний клімат
- рівень згуртованості колективу
- корпоративна культура
- командний дух

переваги
розвитку

- професійний розвиток
- кар'єрні перспективи
- гармонійний розвиток

Ціннісна пропозиція роботодавця (Employee Value Proposition)?

Your **Employee Value Proposition (EVP)** is the concrete element of your employer brand. It answers the question,

“Why would anyone want to work here?”

(TINYpulse)

This includes things like:

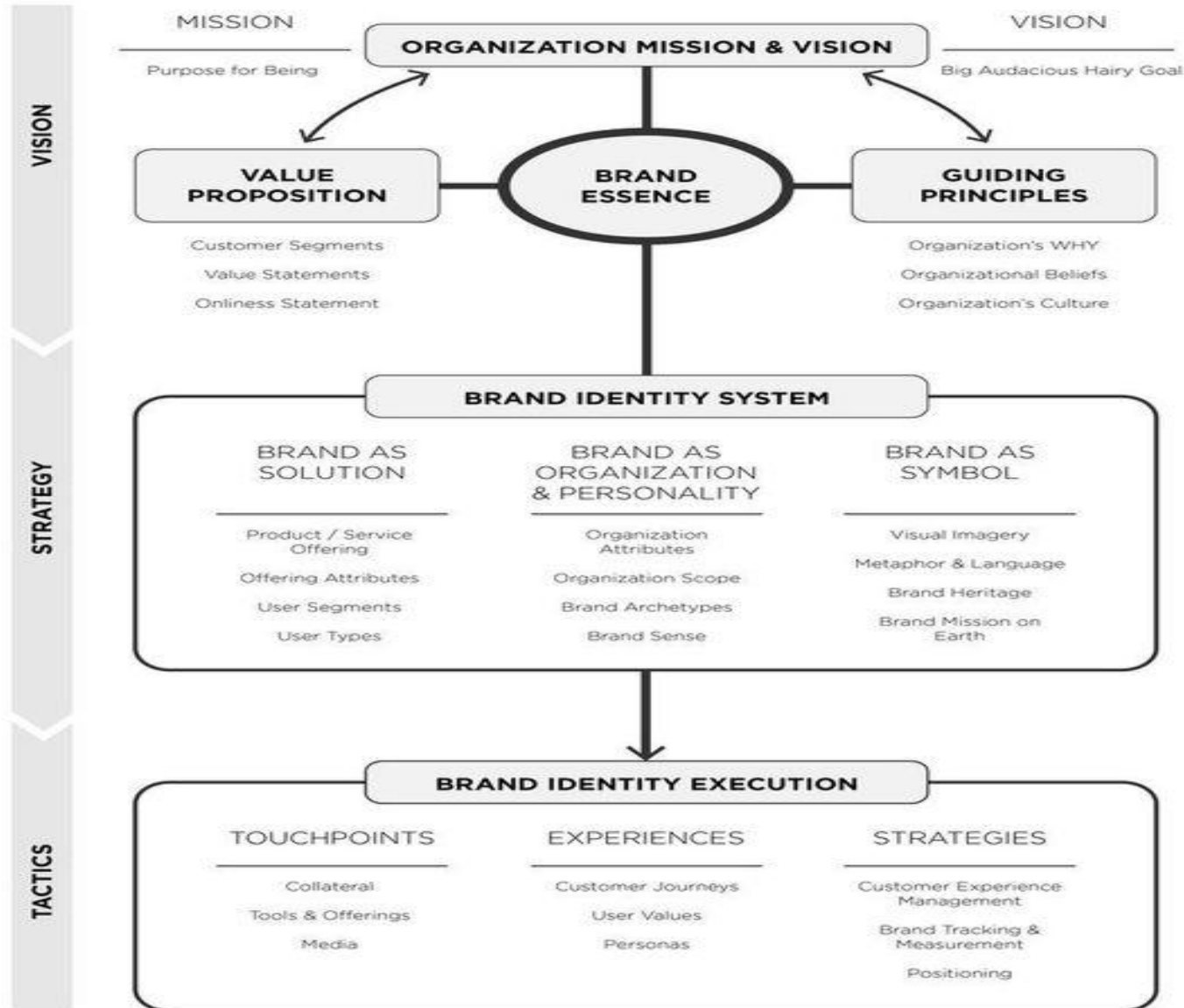


Whatever your organization offers, those perks build the organization's personality, and how your employees feel about where they work.

These offerings serve as the base and most literal expression of your brand, and the first expression of your employer brand.

BRAND STRATEGY FRAMEWORK

BUILDING BRAND ARCHITECTURE



Діагностика зовнішнього HR-бренда

Запит: підтвердити або спростувати гіпотезу сприйняття компанії цільовою аудиторією для формування EVP та вибудовування грамотних комунікацій з ЦА

Задачі проекту:

- ▶ Вивчити ступінь привабливості галузі роботодавця
- ▶ З'ясувати ступінь впізнаваності та привабливості маркетингового бренда компанії
- ▶ Зробити конкурентний аналіз компанії як роботодавця
- ▶ Визначити ставлення до HR-бренда компанії, а також фактори, що впливають на вибір компанії як роботодавця
- ▶ Вивчити ціннісну пропозицію компанії як роботодавця (EVP)
- ▶ Виявити ключові фактори мотивації пошукачів

Вибірка:

8 723 респонденти, вся Україна (крім зони проведення АТО та Криму)

5 сегментів:

- ▶ всі учасники
- ▶ студенти та спеціалісти початкового рівня
- ▶ спеціалісти з досвідом роботи без підлеглих
- ▶ керівники підрозділів / компаній
- ▶ IT-спеціалісти



Дослідження зовнішнього HR-бренда:

оцінка інформаційного
поля HR-бренда компанії
та конкурентів



Задачі проекту:

- ▶ Проаналізувати згадування про компанію у мережі Інтернет як про роботодавця за такими параметрами: тональність, тематика згадувань, основні ключові майданчики за останній рік
- ▶ Моніторинг інформаційного поля HR-бренда конкурентів

Що отримав клієнт:

- ▶ Аудит інформаційного поля щодо роботи в компанії, тональність повідомлень, перелік інтернет-ресурсів, на які потрібно звернути увагу
- ▶ Представленість HR-бренда конкурентів у мережі (власні сайти, соцмережі)

А як щодо покоління Z?

Розстановка сил на ринку праці змінилася. Кандидати особливо ретельно вибирають місце роботи. І часто зарплата, хоч і є значимою, але не стає основним критерієм вибору. Для нового покоління при пошуку роботи дуже важливо, як компанія себе позиціонує, які у неї цінності, наскільки цікавий продукт вона пропонує. На перший план виходить репутація організації та її бренд як роботодавця.

Про що слід пам'ятати роботодавцям, аби успішно залучати таланти в нових умовах?



3. HR-brand для покоління Z

Що потрібно враховувати?

Цінності нового
покоління

Доступність
інформації

Майданчики
для
розміщення
вакансій

Прелімінаринг

Рекомендацій-
ний рекрутинг

Хедхантинг і
хендхантінг

GENERATION Z

Born mid 1990's to current 2000's, these digital natives have never lived a life without Internet. By 2020, they'll have 40% of the purchasing power.

Gen Zers take **8 seconds** to decide whether content is worth their time and if it benefits them.



60% want to positively impact the future of the world and participate in social activism.



Appreciates free shipping and delivery, special discounts, and a flexible return policy.



If experience is positive, **89%** will promote the brand. Gen Z prioritizes speed and convenience.

They trust influencers because their lives are relatable. **63%** of Gen Z prefer to see real people in ads.



They are likely to give feedback or reviews online. **44%** showed interest in contributing ideas to brands.

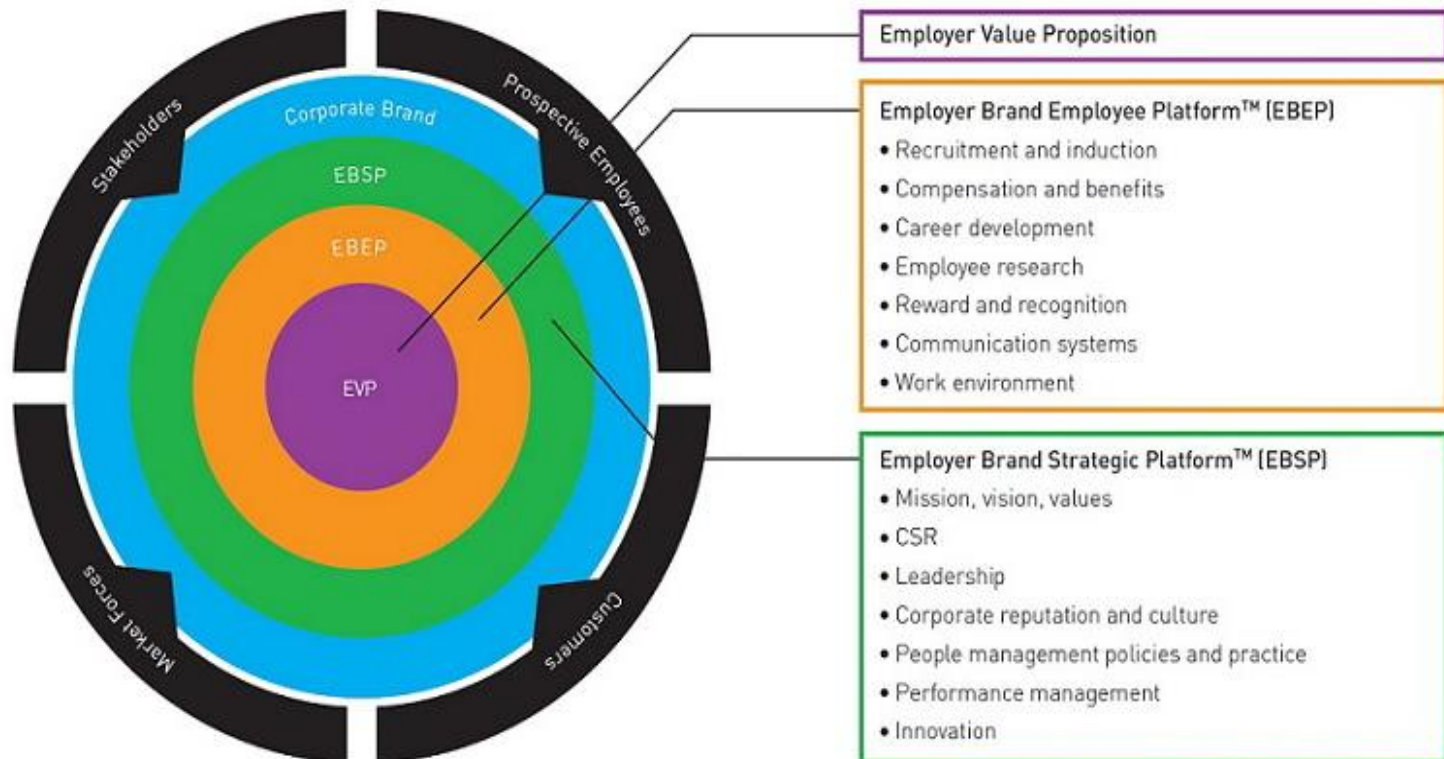


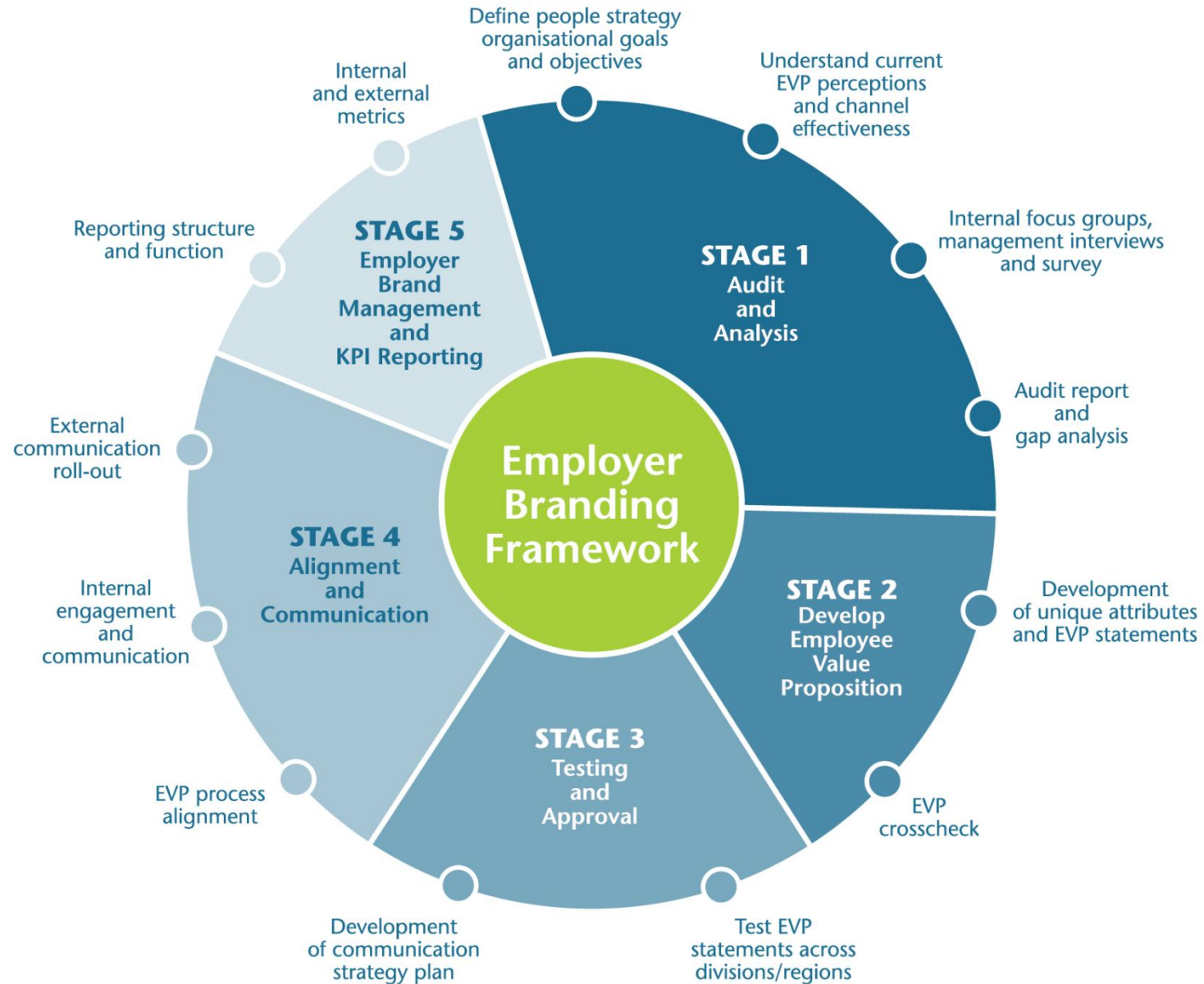
Uses up to **five** devices at a time and checks social media about **100** times a day.



Застосуйте стратегічний підхід до розвитку бренду роботодавця для всього життєвого циклу співробітника

Фреймворк Employer Brand Excellence™ може використовуватися як керівництво для вашої програми розвитку бренду протягом всього ЖИТТЄ КОНТА





Розуміти, що HR-brand, так само як і бренд будь-якого продукту або послуги, вимагає реалізації маркетингової стратегії

HOW TO BUILD THE MOST POWERFUL PERSONAL BRAND IN YOUR INDUSTRY

PERSONAL BRAND STRATEGIES EVERY ENTREPRENEUR NEEDS TO KNOW



KNOW YOUR CODE

A code is what you subconsciously or consciously live by. Bake trust into all you do by aligning values, vision, passion and purpose.



DEFINE YOUR CORE VALUES

Your core values are the internal beliefs that dictate your life and create a strong business foundation. Weave them into every article, post, and tweet you share.



SPEAK TO AN AUDIENCE OF ONE

Stop trying to speak to everyone. Instead, design an experience that's customized and personalized for your perfect customer. Now create content with only them in mind.



ESTABLISH YOUR BRAND STYLE

Your brand style will flow through your website, your blog, social media, and more. It's the consistent use of your logo, brand name, communication style, and core visuals.



BUILD BUZZ, GAIN PUBLICITY

To maximize your personal brand and become known in your industry, you need to create a diverse strategy. Create your personal brand home base (About Page), a media outreach campaign, and social media strategy to capture attention and increase awareness.



5 кроків для успішної стратегії брендингу роботодавця

Крок 1. Визначте цілі брендингу роботодавця



1. Set your goals

Get more applicants, get presence, attract talent, reduce time and cost to hire...?

Крок 2. Визначте характеристики ідеального претендента

2. Identify your Candidate Persona

Identify the characteristics of your perfect job candidate!



Крок 3. Визначте ціннісну пропозицію роботодавця



3. Define your Employee Value Proposition (EVP)

What is it your current employees love about you as an employer?

Крок 4. Визначте канали доступу

4. Define the channels and candidate touch-points

Where and how will you promote your brand?



Крок 5. Оцініть результати



5. Measure the results

Measure the results of your strategy and efforts, and adjust accordingly.

The Main People Responsible for Employer Branding Differ in Different Organizations

Who is accountable for employer branding in your organization?



18.7%

HR Department



18.7%

Marketing Department



15.3%

All Employees



12.7%

The CEO

BENEFITS OF EMPLOYER BRANDING

What are the main benefits of being perceived as a great place to work?



23.4%

Better employee
engagement



12.4%

Higher job
acceptance rates



11.4%

Recognition as an
employer of choice



9.8%

Easier to attract
candidates



5.8%

Decrease in staff
turnover



2.6%

Reduced recruitment
costs

One thing that UAE employees do before accepting a job. Url: www.emirates247.com/news/one-thing-that-uae-employees-do-before-accepting-a-job-2016-06-19-1.633372

Приклад розробки HR-бренду Danone

I група	II група	III група
<ul style="list-style-type: none">• Міжнародні FMCG корпорації: Nestle, Mondelez, PepsiCo, Metro, Coca-Cola та ін.	<ul style="list-style-type: none">• Великі українські компанії: TerraFood, Lactalis, Молочний Альянс, Волошкове поле, Галичина та ін.	<ul style="list-style-type: none">• Привабливі роботодавці на українському ринку праці: 1+1, E&Y, Starlight Media, Luxoft, Samsung та ін.

Конкуренти Danone на ринку праці

Позиціонування Danone

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
<ul style="list-style-type: none">• Компанія – один зі світових лідерів ринку молочної продукції• Не зважаючи на незадовільну політичну чи економічну ситуацію в Україні є фінансово стабільною• Постійно проводить моніторинг ринку• Розробляє та впроваджує новації• Займається просуванням продукції• Значна диверсифікація торгових марок• Має досвідчений та кваліфікований персонал	<ul style="list-style-type: none">• Компанія не має постійних заходів з ефективного використання своїх конкурентних переваг• Відносно високі ціни на продукцію• Висока конкуренція на українському ринку• Компанія має недостатню мобільність та повільно реагує на зміни у зовнішньому середовищі (через значну владну централізованість)

Цільова аудиторія формування

Внутрішня

- Працівники компанії
- Стажери та молоді працівники
- Працівники, що працюють тривалий час
- Працівники, які перебувають в кадровому резерві
- Працівники передпенсійного віку

Зовнішня

- Студенти, аспіранти та інші особи, що навчаються
- Партнери (працівники рекрутингових, тенінгових компаній, ЗМІ)
- Особи, які шукають роботу (у тому числі безробітні)
- Особи, котрі працюють у компаніях-конкурентах та інших компаніях, і можуть бути потенційними кандидатами
- Працівники, які звільняються або колишні працівники компанії «Данон»

Заходи, спрямовані на задоволення потреб внутрішньої цільової аудиторії	Заходи, спрямовані на задоволення потреб зовнішньої цільової аудиторії	Комплексні заходи
<ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадження лідерських програм у різних відділах (Future leader programs) 2. Проведення семінарів, тренінгів, атестацій для працівників 3. Проведення корпоративних заходів, зокрема заходів з team-building 4. Підготовка та видання корпоративного дайджесту (журналу), в якому будуть публікуватися новини компанії, інформація про корпоративні заходи, історії нових працівників, цікавинки для працівників 5. Запровадження конкурсу «Співробітник року» 6. Запровадження Дня Персоналу (Staff Day), коли співробітники обговорюють різні питання, керівники розповідають про цілі та пріоритети на наступний рік, працівники ставлять питання, які їх цікавлять 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення відкритих зустрічей з представниками компанії, конференцій, круглих столів, днів відчинених дверей 2. Налагодження співпраці з рекрутинговими агентствами, навчальними закладами (проведення днів кар'єри, організація практики та стажування для студентів, ярмарок вакансій) 3. Проведення конкурсів на найкращий проект просування певної торгової марки серед студентів 4. Створення відео-візитки HR-відділу з інформацією про основні процеси відбору в компанію 5. Надання фідбеку на кожному етапі відбору 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація діяльності у соціальних мережах, розміщення інтерв'ю з топ-менеджерами компанії 2. Створення доступного та інформативного розділу «Кар'єра» на офіційному сайті компанії 3. Встановлення конкурентної заробітної плати, оновлення системи преміювання, 4. Покращення умов праці відповідно до міжнародних стандартів 5. Удосконалення соціального пакета (пільгове чи безоплатне харчування, медичне та пенсійне страхування, оплата спортивних заходів, надання корпоративного автомобіля, пільгових путівок тощо) 6. Участь в конкурсах на звання кращого роботодавця

Заходи щодо формування бренду

План заходів щодо розвитку бренду

№	Заходи	Термін виконання	Відповідальні особи
1	Запровадження лідерських програм у різних відділах (Future leader programs)	1 раз на рік	Служба персоналу, керівники відділів
2	Проведення конкурсу на найкращий проект просування певної торгової марки серед студентів м. Києва	2 рази на рік	Служба персоналу, відділ маркетингу
3	Запровадження конкурсу «Співробітник року»	1 раз на рік	Служба персоналу
4	Запровадження Дня Персоналу (Staff Day)	1 раз на рік / півріччя / квартал	Служба персоналу, відділ комунікацій
5	Підготовка та видання корпоративного дайджесту (журналу)	1 раз на місяць	Відділ комунікацій, служба персоналу

4. HR стратегія бірюзових компаній



Импульсивная

Метафора:
Волчья стая



Конформистская

Армия, церковь



Конкурентная

Машина



Плюралистическая

Семья



Эволюционная

Живой организм



Разделение труда



Воспроизводимые
процессы



Новаторство



Меритократия



Расширение прав
и возможностей



Культура ценностей



Самоорганизация



Эволюционная цель



Управление
сверху вниз



Стабильные
и регулируемые
иерархии



Ответственность



Заинтересованность



Целостность

ТИПИ (СТАДІЇ РОЗВИТКУ) КОМПАНІЙ

**ПРИКЛАДИ «БІРЮЗОВИХ» ОРГАНІЗАЦІЙ за
версією автора цієї концепції - Фредеріка Лалу:**

Buurtzorg (догляд за людьми на дому, Голландія).

RHD (соціальні послуги, США).

Sun Hydraulics (виробник гідравлічних клапанів і колекторів, всесвітня компанія).

Heiligenfeld (комерційна мережа психіатричних лікарень, Німеччина).

Morning Star (збір, переробка і транспортування помідорів, США).

FAVI (завод, постачальник автокомплектуючих, Франція).

ESBZ (некомерційна державна школа, Німеччина).

Patagonia (виробництво і продаж верхнього одягу, США).

AES (виробник і дистриб'ютор електроенергії, всесвітня компанія).

BSO / Origin (ІТ-послуги, всесвітня компанія).

Sounds True (видавництво мультимедійних матеріалів, США).

Valve (розробник комп'ютерних ігор, США).



patagonia



MORNING STAR
TOMATO KITCHENS



sounds true
WAKING UP THE WORLD

ЯК НАЙМАТИ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ

Нових колег краще наймати людям, які будуть з ними працювати. Не варто просто «спихувати» це завдання ейчару: залучайте майбутніх колег до розробки тестового завдання для нового співробітника, запрошуйте їх присутнім на співбесіді.

Найкращий варіант - коли проводять співбесіду відразу кілька людей, а потім відбувається закрите голосування.



ЯК ПРИВЧИТИ СПІВРОБІТНИКІВ ВІДПОВІДАТИ ЗА СВОЇ ДІЇ

Бірюзові організації спрямовані на те, щоб **кожен брав участь** у процесі прийняття рішень, відчував себе підприємцем.

Це допомагає сформувати сильну команду, налагодити обмін інформацією і залучити співробітників. Коли людину залучають до прийняття рішення, цікавляться його думкою і його особистими цілями, він перестає відсиджуватися на роботі.

Компанія створює умови, в яких розумні і відповідальні люди розкривають свій потенціал, а скиглії і ледарі відсіваються природним чином.



САМОВРЯДУВАННЯ

	Помаранчеві методи	Бірюзові методи
Організаційна структура	Ієрархічна піраміда	Самоврядні команди За потреби інструктори (не відповідальні за прибутки та збитки) наглядають за кількома командами
Координація	Відбувається через фіксовані наради на кожному рівні (згори вниз), що часто призводить до перевантаження переговорами	Немає нарад управління команди Координація й наради відбуваються здебільшого, коли виникає потреба
Назви посад та посадові інструкції	Кожна назва має посаду й посадову інструкцію	Плинні та деталізовані окремі обов'язки замість фіксованих посадових інструкцій Немає назв посад
Ухвалення рішень	У верхній частині піраміди Будь-яке рішення може бути визнане недійсним тим, хто стоїть вище у ієрархії	Повністю децентралізоване на основі процесу консультації
Потік інформації	Інформація – це влада і розголошується лише тому, кому її треба знати	Уся інформація доступна всім у режимі реального часу, зокрема дані про фінансовий стан компанії та зарплати співробітників
Розподіл обов'язків	Напружена боротьба за мізерні просування по службі спричинює інтриги та дисфункціональну поведінку Внутрішні бункери: кожен король у своєму замку	Немає просувань, але є вільний обмін обов'язками на основі рівноправної угоди Обов'язок висловлюватися щодо проблем, які перебувають за межами повноважень

	Помаранчеві методи	Бірюзові методи
Управління продуктивністю	Зосередження на продуктивності окремих співробітників Оцінку проводить той, хто стоїть вище в ієрархії	Зосередженість на продуктивності команд Рівноправний процес оцінки роботи окремих співробітників
Оплата праці	Рішення ухвалює той, хто стоїть вище в ієрархії Індивідуальні матеріальні стимули Меритократичні принципи призводять до величезних відмінностей у розмірах зарплат	Працівник сам визначає зарплату, ґрунтуючись на базовій зарплаті своїх колег Ніяких бонусів, але рівний розподіл прибутку Менші розбіжності в розмірі зарплат
Звільнення	Бос має повноваження (за згодою відділу управління персоналом) звільнити підлеглого	Звільнення є останнім кроком у посередницькому механізмі розв'язання конфліктів На практиці буває дуже рідко

ЦІЛІСНІСТЬ

Набір співробітників	Співбесіди проводять навчені співробітники відділу з управління персоналом, зосереджуюсь на тому, чи відповідає особа вимогам до посади	Співбесіди проводять майбутні колеги, зосереджуюсь на тому, щоб кандидат відповідав організації та меті
Наради	Багато нарад, методів проведення мало	Конкретні методики, що тримають его під контролем і забезпечують можливість почути слово кожного
Місце для роздумів	-	Тихе приміщення, роздуми великою групою, спостереження за роботою команди і взаємонавчання

Практичні завдання до теми 7

1. Оцінити бренд роботодавця
2. Зміни в зовнішньому брендуванні компаній для нового покоління
3. Визначити стадію розвитку компанії мрії
4. Кейс «Бірюзові практики в компанії Uptech»

Література до теми 7:

1. Діагностика HR-бренда. Url: grc.ua/article/22562
2. Employer Branding Strategy in 5 Steps
<https://www.talentlyft.com/en/blog/article/117/employer-branding-strategy-in-5-steps-infographic>
3. Brand strategy. Url: therightgroup.com.au/brand-strategy
4. What is strategic employer branding? Url:
<https://www.employerbrandinternational.com/post/2015/05/26/what-is-strategic-employer-branding>
5. Як компанії стати «магнітом» для талантів: 9 нових трендів.
Url: www.management.com.ua/tend/tend1067.html
6. Building Brand Strategy - An adaptation on Aaker's work for organizations. Url: www.pinterest.com/pin/78320480998856896
7. Цимбалюк С.О. Формування бренда роботодавця на ринку праці // Ринок праці та зайнятість населення. – 2016. - №1. – с. 21-24.

Зміст:

1. Управління талантами: стратегія і тактика
 2. Особливості управління талантами
 3. Методи розвитку талантів
 4. Характеристики талановитих працівників
 5. «Магніт» для талантів: тренди
- Практичні завдання до теми 8
- Література до теми 8





талант-менеджер

програма прискореного розвитку

ринок талантів

talent pool

Hi-Po

Hi-Pro

прелімінарінг

1. Управління талантами - це область HR-менеджменту, яка займається залученням кваліфікованих працівників, інтеграцією нових співробітників, а також утриманням персоналу для задоволення поточних і майбутніх цілей бізнесу.

Термін з'явився в 1990 р.

Сприйняття винагород як ефективних стимулів бізнес-результатів

Бізнес-результати	Відсоток респондентів, що вважають програми винагород в своїй організації «дуже ефективними» у досягненні результатів
Мотивація талантів	3%
Розвиток талантів	5%
Залучення талантів	6%
Утримання талантів	8%
Відповідність бізнес-цілям	12%

Джерело: Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact total rewards research, 2018.

Стратегія управління талантами передбачає:

- Пошук, залучення, рекрутинг і адаптацію кваліфікованих кандидатів
- Управління та визначення конкурентоспроможної заробітної плати
- Навчання і розвиток талантів
- Управління продуктивністю
- Програми збереження кадрів
- Підвищення по службі



У сфері управління талантами необхідно виділити наступні аспекти:

- **Управління ефективністю**
- **Розвиток лідерства**
- **Кадрове планування**
- **Підбір персоналу**





Залучення талантів

Старі правила	Нові правила
Рекрутери використовують Інтернет-інструменти для пошуку кандидатів	Рекрутери на додачу до LinkedIn постійно розширюють своє використання соціальних медіа, зокрема Twitter, Facebook, Glassdoor та Quora
Бренд роботодавця розглядається як маркетингова стратегія	Бренд роботодавця є загальною стратегією, яка розповсюджується на усі групи кандидатів і канали
Рекрутери відпрацьовують рекрутинговий процес	Рекрутери взаємодіють з менеджерами у процесі пошуку, посилюючи їхні мережі зв'язків, культурні можливості та критерії успіху
Описи посад повідомляють, що необхідно організації від потенційних працівників	Описи посад зосереджені на потребах кандидатів – тактика, яка приносить утричі більше висококласних претендентів
Система відстеження претендентів – єдина технологія, яка використовується для залучення талантів	Компанії використовують цілі платформи для ТА, які дозволяють управляти пошуком, проведенням відеосесій, відносинами з кандидатами та

Талант-менеджер - фахівець, який
займається пошуком, розвитком та адаптацією
талантів до задач бізнес-процесів



Якості, якими має володіти талант-менеджер:

- **уміння вести людей за собою та пристосовуватися до сприйняття роботи, виконаної іншими людьми**
- **уміння домагатися результатів, бути наполегливим**
- **Уміння розкривати творчий потенціал працівника**
- **Не боятись ризиків**
- **Мати жагу до пізнання**



Ринок талантів (Talent Marketplace)

- це стратегія навчання і розвитку співробітників всередині організації. Компанії, в яких найбільш продуктивні співробітники можуть самі вибирати проекти та завдання (American Express, IBM), над якими працюватимуть, отримують більший прибуток порівняно з конкурентами.

лише 5% організацій кажуть, що вони мають чітку стратегію управління талантами



2. Особливості управління талантами

- Талановитими вважаються всі працівники, але швидкість їх розвитку може бути різною, і від цього буде залежати необхідний інструментарій для їх розвитку
- Талановитими вважаються тільки певна група працівників, що володіють певним досвідом, навичками і вміннями (компетенціями)

використовують термін

Hi-Po - високопотенційний працівник





Об'єктивність оцінки працівників (віднесення їх до Hi-Po) досягається за допомогою інструментів:

- Форуми розвитку
- Центри розвитку
- Спостереження за співробітниками
(зворотний зв'язок, кругова зворотний зв'язок)



Hi-Po vs Hi-Pro

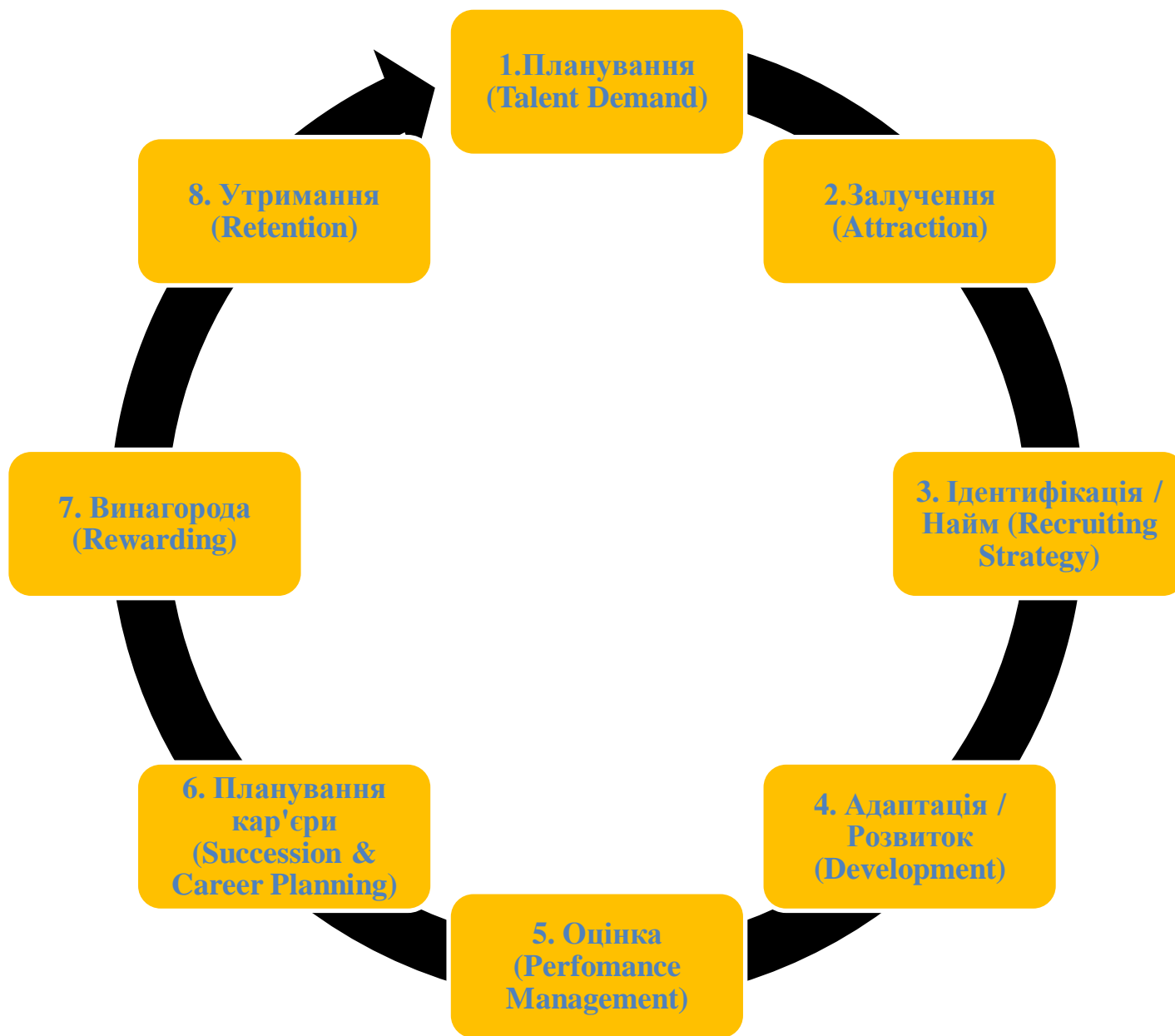
- **Експертність** в певній функціональній області
- Добре працюють зі **стандартними** завданнями
- Стиль мислення більш вузький (**функціональний**)
- Можуть зазнавати труднощів при змінах і в процесах, роду роботи, зони відповідальності, ролі
- Співробітники, на яких легко покластися, хороші наставники для інших

**Високопрофесійні
(Hi-Pro)**

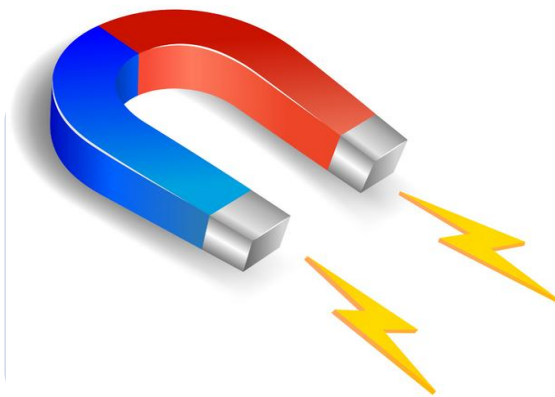
- **Інноваційний** (нестандартний підхід) для досягнення цілей
- Можуть добре справлятися в умовах **невизначеності**
- Більш **широке** коло інтересів
- **лідери змін**
- Співробітники, які пропонують унікальні рішення, не готові стояти на місці, більш вимогливі

**Високопотенціальні
(Hi-Po)**

З чого складається Talent Management



Процес залучення талантів складається з етапів:



Створити тягу
(притягіння)



Створити
правильне
позиціонування



Вибрати
стратегію

Залученість може впливати на показники талантів: **результативність;**
втримання; послідовність

На що **можна** і на що **не можна** вплинути, приходячи в компанію:

Не можна на:

- Історію компанії;
- Цінності компанії;
- Бренди компанії.

Можна вплинути на:

- Стратегію компанії;
- Бренд роботодавця;
- Основний стиль лідерства.

Стратегія залучення талантів



3. Методи розвитку талантів

Програма прискореного розвитку (Fast Forward) - спрямована на виявлення, розвиток і утримання талантів.

Розвиток талантів - стратегія вирощування зсередини, сприяє збільшенню рівня наступності (succession rate) і підготувати співробітників до ефективної переходу на нові позиції.

У програми прискореного розвитку є **2 етапи**:

- **FF1** - розвиток від фахівця до супервайзера;
- **FF2** - розвиток від супервайзера до менеджера.

Інструменти програми прискореного розвитку:

- 70% - проекти, занурення в бізнес;
- 20% - коучинг, shadowing і робота з ментором;
- 10% - тренінги.



Програма підготовки майбутніх менеджерів (Coca-Cola)

Програма підготовки майбутніх менеджерів
складається з декількох етапів:

- **1-й рік** - побудова бізнес-обізнаності (крос-функціональні призначення, реалізація бізнес-проекту).
- **2-й рік** - побудова функціональної обізнаності (розвиток функціональних і менеджерських компетенцій).

Види центрів оцінки в Coca-Cola

- **Стандартна оцінка** - використовується для оцінки кандидатів як внутрішніх, так і зовнішніх на конкретну вакансію;
- **Acceleration** - використовується для оцінки потенціалу співробітника до ролі наступного рівня. Окремий варіант - Group / Future leaders - для визначення потенційних співробітників на керівні позиції;
- **Development (functional)** - використовується для оцінки співробітника стосовно поточної ролі. Допомогає визначити зони розвитку і стати більш ефективним.

Ключові позиції і ключові співробітники

Right people in Right place - Ключові співробітники на ключових позиціях

- Забезпечують стратегічний розвиток компанії, формують стратегічні завдання на 3-5 років;
- Мають потенціал для наступного рівня управління, будуть рости в компанії, розвивати наступників, забезпечувати безперервний процес і стабільну результативність;
- Результативні і успішні в цій ролі, інноваційних, приносять стійкий прибуток Організації.

Right people in Right place at the Right time

Ключові позиції:

- Вплив на результати компанії;
- Інвестиції в розвиток співробітника до такої позиції;
- Навички, знання і освіти: специфічні вимоги;
- Пошук і залучення: час і ресурси;

- Наявність на ринку праці таких позицій.

Ключові співробітники

- Тип позиції, яку займає співробітник:



Тест Potential in Focus:



Досягнення результату / драйв / палаючі очі



Здатність учитися / learning agility / готовність до змін



Аналіз / рішення проблем



+ Готовність до лідерства (для відбору керівників)

4. Характеристики талановитих працівників



- Управляти талантами цікавіше, складніше, вони вимагають більше уваги.
- Лише 20-30% керівників-лідерів готові брати в свою команду потенційних (талановитих) співробітників.
- Висока ефективність, але великі запити;
- Їм швидко стає нудно;
- Їх часто дратують колеги (менш талановиті);
- Невгамовні новатори - ними рухає невдоволення рутиною (добре - не завжди достатньо) і своєрідна лінь (хіба так не швидше);
- Вони потребують високих цілей (крім фінансових аспектів) в якості мотивації;
- Більш темпераментні, тому що небайдужі. Приймають все на свій рахунок.

Талант обізнаний:

- знає основні тенденції ринку праці;
- не тільки компанія вибирає його, але і він вибирає компанію;
- звертає увагу на те, чи збігаються його цінності з цінностями компанії;
- при виборі компанії звертає увагу на подальші можливості;
- важливо знати, хто буде їхнім керівником, і чому у нього можна повчитися.

талант вимогливий

прагне:

- До особистісного зростання;
- До постійного руху вперед;
- Скрізь встигнути;
- До свідомості і результату;
- До дії і вибору;
- До почуття власної гідності;
- До невимушеності.



5. «Магніт» для талантів: тренди

1. Цінності нового покоління
2. Доступність інформації про роботодавця
3. Майданчики для розміщення вакансій
4. Рекомендаційний рекрутинг
5. Хедхантинг і хендхантінг
6. Прелімінарінг
7. Бренд роботодавця
8. HR-аутсорсинг
9. HR-Діджитал

Хедхантинг

Хедхантинг– це один з напрямків пошуку та підбору персоналу, ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців



В пошуках найкращих!

HEADHUNTING & EXECUTIVE SEARCH

Принцип Executive search

1.

Створення списку вимог

2.

Створення портрету ідеального претендента

3.

Проробка деталей пропозиції роботи

4.

Формування списку потенційних кандидатів

5.

Замовник вибирає окремих кандидатів

6.

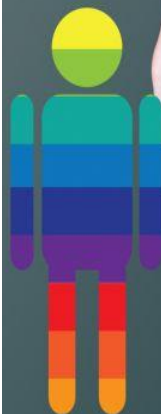
Хантер оцінює сильні та слабкі сторони відібраних кандидатів

7.

Хантер проводить співбесіду та відбирає найкращих кандидатів

8.

Замовник обирає кандидата із запропонованих



Що таке хендхантинг?



Хендхантинг - пошук не тільки керівників і висококваліфікованих фахівців, а й представників робочих спеціальностей, причому найчастіше — цілими бригадами

Прелімінарінг (англ. Preliminaring) - залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів і випускників вузів), які стануть запорукою успіху компанії в майбутньому.



З точки зору загальної організації управління персоналом в компанії, цей метод є досить трудомістким, тому що компанія отримує не готового фахівця зі сформованими досвідом і навичками, а новачка, якого необхідно навчати і контролювати.

Але, якщо в організації якісно вибудована система адаптації і навчання, Прелімінарінг - дієвий спосіб підшукати лояльних молодих співробітників. Це ключовий метод омолодження штату завдяки залученню молодих, талановитих і перспективних випускників вузів, а також студентів старших курсів як на постійну роботу, так і на умовах тимчасового стажування.



Варіації співпраці при прелімінарінгу:

- 1) презентація компанії (ознайомлення випускників з компанією, її політикою, родом діяльності, місцем на ринку, перспективами розвитку тощо);
- 2) рекрутинг молодих фахівців (пошук і відбір найбільш підходящих студентів останніх курсів для роботи або проходження виробничої практики на підприємстві замовника);
- 3) конкурси серед студентів (робота зі студентами та організація серед них всіляких конкурсів для виявлення кращих, перевірки теоретичних знань і практичної підготовленості, а також - тести, анкетування, бізнес-плани, творчі роботи і т.д. для пошуку свіжих перспективних ідей для розвитку бізнесу);
- 4) топ-лист (складання списку кращих студентів певного факультету цільових вузів);
- 5) спільні заходи (організація проведення спільних заходів для безпосереднього спілкування роботодавців і студентів - ярмарок вакансій, день кар'єри, бал випускників і т.п.).

Практичні завдання до теми 8

1. Тест <https://high5test.com/>
2. Тест <https://www.viacharacter.org/>
3. Дискусія «Принцип Пітера»
4. Кейс Mobarakeh Steel Company
https://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2018-London/Presentations/Recruiting-Expert-Talent-in-Mobarakeh-Steel-Company-Iran_41ICACM.pdf
5. Кейс Hertz Corporation
https://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2014/2014-Final-Presentations/Hertz_Malsy.pdf

Література до теми 8:

1. Global Human Capital Trends 2017. Url: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2017-3.pdf
2. Оценка потенциала: ключевые тренды и технологии. Url: www.omeco.ru/subdivisions/chair_eiucr/project/12_forum/doc/lurie.pdf
3. Як компанії стати «магнітом» для талантів: 9 нових трендів
Url: www.management.com.ua/tend/tend1067.html
4. https://www.youtube.com/watch?v=vxuxmUZfmpl&feature=emb_logo
5. Управление талантами в Coca-Cola Hellenic. Url: hr-portal.ru/blog/upravlenie-talantami-v-coca-cola-hellenic
6. Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
7. Bhalla, V., Caye, J.-M., Lovich, D., & Tollman, P. (2018). *A CEO's guide to Talent Management today*. Boston Consulting Group. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2018/ceo-guide-talent-management-today.aspx>.
8. Bhalla, V., Caye, J.-M., Lovich, D., & Tollman, P. (2018). *A CEO's guide to Talent Management today*. Boston Consulting Group. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2018/ceo-guide-talent-management-today.aspx>.
9. Хедхантинг: кто такие «охотники за головами»? Url: www.hr-director.ru/headhunting

Додаткова література для корисного читання:

- «Evidence-based HR: Under the microscope»,
- «HR metrics and analytics: Use and Impact. Human Resource Planning».
- «Работа рулит!» (книга о компании Google, Ласло Бок),
- «Голая статистика» (Чарльз Уилан),
- «Управление на основе данных» (Тим Филлипс),
- «Большие данные» (Виктор Майер-Шенбергер).